王涛 著

中国纺织出版社

HR实战大师王涛 HR管理专家 资深人力资源

解读真实职场 法释成功法则

为优秀员工 ◆ 为人力人事 ◆ 100个真实案例

（主题：职场法则、职业生涯、职场关系、职场心理、职场技巧）

中国纺织出版社

COAY Books

目录
Content

- 第1节：职场路线图(1)
- 第2节：职场路线图(2)
- 第3节：职场路线图(3)
- 第4节：职场路线图(4)
- 第5节：职场路线图(5)
- 第6节：职场路线图(6)
- 第7节：职场路线图(7)
- 第8节：职场路线图(8)
- 第9节：职场路线图(9)
- 第10节：职场路线图(10)
- 第11节：职场路线图(11)
- 第12节：职场路线图(12)
- 第13节：职场路线图(13)
- 第14节：职场路线图(14)
- 第15节：职场路线图(15)
- 第16节：职场路线图(16)
- 第17节：职场路线图(17)
- 第18节：职场路线图(18)
- 第19节：职场路线图(19)
- 第20节：职场路线图(20)
- 第21节：职场路线图(21)
- 第22节：职场路线图(22)
- 第23节：职场路线图(23)
- 第24节：职场路线图(24)
- 第25节：职场路线图(25)
- 第26节：职场路线图(26)
- 第27节：职场路线图(27)
- 第28节：职场路线图(28)
- 第29节：职场路线图(29)
- 第30节：职场路线图(30)

- 第31节：职场路线图(31)
- 第32节：职场路线图(32)
- 第33节：职场路线图(33)
- 第34节：职场路线图(34)
- 第35节：职场路线图(35)
- 第36节：职场路线图(36)
- 第37节：职场路线图(37)
- 第38节：职场路线图(38)
- 第39节：职场路线图(39)
- 第40节：职场路线图(40)
- 第41节：职场路线图(41)
- 第42节：职场路线图(42)
- 第43节：职场路线图(43)
- 第44节：职场路线图(44)
- 第45节：职场路线图(45)
- 第46节：职场路线图(46)
- 第47节：职场路线图(47)
- 第48节：职场路线图(48)
- 第49节：职场路线图(49)
- 第50节：职场路线图(50)
- 第51节：职场路线图(51)
- 第52节：职场路线图(52)
- 第53节：职场路线图(53)
- 第54节：职场路线图(54)
- 第55节：职场路线图(55)
- 第56节：职场路线图(56)
- 第57节：职场路线图(57)
- 第58节：职场路线图(58)
- 第59节：职场路线图(59)
- 第60节：职场路线图(60)
- 第61节：职场路线图(61)
- 第62节：职场路线图(62)
- 第63节：职场路线图(63)
- 第64节：职场路线图(64)
- 第65节：职场路线图(65)
- 第66节：职场路线图(66)

- 第67节：职场路线图(67)
- 第68节：职场路线图(68)
- 第69节：职场路线图(69)
- 第70节：职场路线图(70)
- 第71节：职场路线图(71)
- 第72节：职场路线图(72)
- 第73节：职场路线图(73)
- 第74节：职场路线图(74)
- 第75节：职场路线图(75)
- 第76节：职场路线图(76)
- 第77节：职场路线图(77)
- 第78节：职场路线图(78)
- 第79节：职场路线图(79)
- 第80节：职场路线图(80)
- 第81节：职场路线图(81)
- 第82节：职场路线图(82)
- 第83节：职场路线图(83)
- 第84节：职场路线图(84)
- 第85节：职场路线图(85)
- 第86节：职场路线图(86)
- 第87节：职场路线图(87)
- 第88节：职场路线图(88)
- 第89节：职场路线图(89)
- 第90节：职场路线图(90)
- 第91节：职场路线图(91)
- 第92节：职场路线图(92)
- 第93节：职场路线图(93)
- 第94节：职场路线图(94)
- 第95节：职场路线图(95)
- 第96节：职场路线图(96)
- 第97节：职场路线图(97)
- 第98节：职场路线图(98)
- 第99节：职场路线图(99)
- 第100节：职场路线图(100)
- 第101节：职场路线图(101)
- 第102节：职场路线图(102)

- 第103节：职场路线图(103)
- 第104节：职场路线图(104)
- 第105节：职场路线图(105)
- 第106节：职场路线图(106)
- 第107节：职场路线图(107)
- 第108节：职场路线图(108)
- 第109节：职场路线图(109)

第1节：职场路线图(1)

上篇 关键词： 简历 面试 薪酬 猎头 毕业 失业 出国 在我身边，出身卑微而大有作为的传奇人物比比皆是。他们中的许多人，现在居住高屋阔室，安坐宝马奔驰，但他们的父母皆属中下阶层。他们青少年时期历尽艰苦，甚至忍饥挨饿，一碟咸菜过一天。在我的职场视野中，我没见过一例经过奋斗而未能改善自身境况的。

引　子 早晨的餐桌边，家人利用难得的相聚交换着谈资。爸爸指着一则报道感慨道： "现在找工作真难！一个女大学生担心找不到工作竟自杀了。" 一个贫困农村出身的应届女生，承受不了失业的恐惧，在日记中反复写下："找 工作太难，找工作太难！"毕业前夕自溺在家附近的污水塘中。女孩的父亲是个赌 徒，在男尊女卑的乡下，他没有让小儿子读书，而是借债供女儿读大学，如同下了 一次最大的赌注。

如果这女孩不选择这条最不该走的路，对这位父亲来说，这也许是一次极有远 见的赌博。因为，现今著名高校中许多品学兼优的女生都出身农村，她们找工作时 面对家庭状况的提问，丝毫不羞于提及仍在田地里劳作的农民双亲，她们为自食其 力、自我奋斗、能替父母争光而自豪。大学里的老师一般对这些学生也非常照顾， 总是把她们优先向最好的单位推荐。

在我身边，大有作为而出身卑微的传奇人物比比皆是。他们中的许多人，现在 居住高屋阔室，安坐宝马奔驰，但他们的父母皆属于中下阶层。他们青少年时期历 尽艰苦，甚至忍饥挨饿，一碟咸菜过一天。在我的职场视野中，我没见过一例经过 奋斗而不能改善自身境况的。

一次应届毕业生社会实践汇报会上，一个女生引起我的注意。她神态庄重自 然，形象阳光健康，发言时语言清晰流畅，思维严谨敏捷。她的父母是农民，供养 两个孩子读书，相当艰难。在别人抱怨现

实、忧虑未来时，她却坦然而平静："我会 努力找一份喜欢的工作，我不怕吃苦。如果暂时找不到，我愿到国家最需要的地方 去，做义务志愿者。" 聚餐的时候，她默默地为同桌的人倒茶，离开时细心提醒大家带好随身物品。

当我为记一个电话号码刚向包里找笔时，她已将写好号码的便笺递到我手里。

这是一个有心机不张扬、善解人意的女孩，适合做文秘和行政助理。经过一天 的观察，我为她找了份她非常满意的工作。

和那绝望的女孩比，她俩的外在条件和所处环境几乎一模一样，而不同结局的 区别在于她们是否具有执著的精神、向上的心态和寻找并抓住机会的决心。

第2节：职场路线图(2)

毋庸置疑，那位女生的自杀对为她付出巨大牺牲的家庭而言，无异雪上加霜。其实，她的悲剧源于视野狭窄，没意识到奋斗是可以改变一切的，包括性格和命运。

小莹，曾是来自农村的家庭小保姆。她中学毕业后独自闯荡北京，找不到工作，靠着从家里带来的几十元钱挨过了一个月。后来，在北京崇文门三角地被一对从美国回来的高级知识分子夫妻挑中，做了他们的家政服务员。

小莹勤奋、肯吃苦、忠厚、悟性高，更可贵的是有追求、不甘心平庸，工作之余报夜校读书补习。女雇主生病住院时，她丈夫出差不在家，小莹像女儿一样尽心照料，深得夫妻俩信赖，待她如家人，平时出门也带着她。

一次，雇主夫妻带小莹参加一次朋友聚会，席间"眼里有活儿的"小莹被雇主的美国朋友--某软件公司董事长看中，招她进公司做行政助理。小莹喜不自胜，从此成为职场小白领。

工作中小莹充满激情，不爱计较，少说多干。只要叫她帮忙，她从来积极主动，没有半点勉强。月底我让她帮忙统计考勤，她干到半夜做完，为给公司节省打车费，就和衣睡在休息室里。第二天照常上班，毫无怨言。

逢年过节回家，小莹深受乡亲羡慕。因为，她不依靠任何家人亲友的关系，完全凭自己的努力奋斗打拼出一条阳光出路。在我写这本书的时候，得知她已经通过了本科自考。

这几年是毕业生的寒冬，大学寝室里有人欢喜有人忧。学生们动用了全部人际关系资源，父母亲友不惜一切代价八面出击，在求职道路上转战南北。

一位知名央企人力资源总监告诉我这样一件事：因为打招呼递条子的人太多，为体现公平竞争，单位决定公开招聘应届生。公司事先

内定了几个大客户重点关照过的学生，没想到最后的结果打乱了先前的安排：内定聘用的实在乏善可陈，没人要；没背景、不准备录用原来只拿来当分母的学生却因表现好，被几个部门抢着要。

世界著名咨询公司的总监Hellen，风度高贵、气质娴雅。这家咨询公司的顾问总监们，年薪都超百万，几乎全部出身哈佛大学、斯坦福大学、普林斯顿大学等国际一流学府。我和她彼此很熟悉后，她告诉我："我是中专毕业，工作以后业余时间自学的本科。"这太出乎我的意料了，不敢相信！以她的背景条件，竟能进入这样的企业做高管。多数情况下，第一学历决定人生档次，像Hellen这样突破自身局限，勇敢挑战世俗规则，跻身于令人羡慕的金领行列，是个人奋斗改变命运的典型案例。当然，我确信，走到今天她一定闯过很多艰难险阻。

十几年的HR工作经历，我最大的感慨就是：职场发展中，只要敢想敢做，没有什么事情是不可实现的。人生成功的重要因素：背景、靠山、人脉、金钱、工作、地位、能力、机会、发展前景，即使你一无所有，但只要拥有坚忍乐观的精神、训练有素的职场技巧、果敢迅速的行动能力，你就能成功，你也会惊诧人生竟有这么多机会！最终，你将凭借自己的力量，实现"面向大海，春暖花开"的人生梦想。

第3节：职场路线图(3)

求职先求心 傍晚时分，淅淅沥沥的雨珠从墨色天幕中降落，我打着伞在清凉的暮雨中回 家。途中接到一个奇怪的电话，对方确定是我后，未及开言便失声哭泣，吓了我一 跳。原来是Joe的母亲，沙沙的雨声伴着她的呜咽。她说她实在调整不好抑郁的心 情，被儿子失业的事压得喘不过气来。

Joe两个月前被辞退，怕寡母担心，一直瞒着老人，每天出去找工作，最终因 为情绪异常被母亲发觉。

"这孩子每天还是下班时间回来，开始几天还算正常，最近一回来就躺到床 上，呆呆地看着天花板，什么话也不说。今天我给他洗衣服时发现两个月前的一份 离职证明，纸已经揉皱了，他还一直带在身上。我趁他不注意，从他的通讯本上找 到你的电话。"电话那头的母亲又哽咽起来。

我很理解她的心情。Joe本来有份不错的工作，在外资公司做翻译，每月7000 多元的收入。看着儿子每天早出晚归，传统观念浓厚的母亲总怕他工作不稳定，希 望儿子改换门庭，换一家稳定的事业单位。Joe费劲巴力地挤进事业单位，宁愿接 受3000多元的月薪。但是他没想到，如今并没有"铁饭碗"，所谓"稳定"只是相 对的--不到一年，Joe便失去了工作。

"他的女朋友也走了，说没有100平方米的房子别提结婚。我们在北京没熟 人，我不知道他什么时候才能再找着工作。我的退休金这么少，今后怎么生活啊？ 我看他的压力特别大，真怕他倒下去。求求你帮帮他吧。" 我劝她不要着急。这是一般规律，连续受到求职挫折或一个月找不到工作， 原本自信轻松的求职者也会变得神经质，心情饱受创伤，挫折感严重，容易走向极 端：情绪波动，丧失信心，觉得自己一无是处，看不到将来的出路，怨天尤人。特 别是判断失误、放弃

其他好机会的人，更是追悔莫及，心绪难平，不能原谅自己， 整天处于痛苦懊悔之中。

这种常见的职场经历，多年前我也遇到过：放弃多少人羡慕的好端端的工 作，不顾公司的极力挽留和升职加薪承诺，我冒着巨大的职业风险去尝试新机会。

去之前自以为料想到了所有可能的风险因素，工作时倍加小心，努力排除各种困 难，可是有一点我没有想到，那就是风险投资的资本力量：这只超能量的巨手赶走 了公司所有的中国Local员工，留下的全都是外籍人员。

我失业了。一个月里我整天懊悔不已，无心做任何事，沉重的心理压力导致 脸上严重过敏，而且经久不退，于是心理压力更大。尽管当时有找我的公司和猎 头，我却始终调整不好心态。

一家知名的网络公司--赛尔网络人力资源部通知我去面试，和CEO陆凡面 谈。到了中关村附近的公司所在地，我心里不由得把它的办公环境、工作的员工和 过去的公司比较。我过去工作在奢华的国贸商圈，大部分同事来自著名外企，显而 易见的差距让我产生强烈的失落感，更加后悔当初的选择。

第4节：职场路线图(4)

HR让我在会议室里等一会儿，说陆总刚出国回来，正在打电话。其实仅坐 等了10分钟左右，我却觉得十分漫长，心里不断地想着：都怪上次的工作选择错 误，否则我怎么可能坐在这里接受别人的面试；只有我去面试别人、决定别人职业 命运的份儿！CEO怎么啦，我过去面试的CEO还少吗！想着想着，情绪愈发低落。

当陆凡拨冗和我面谈时，我对他晚到10分钟表示不满："你代表公司，怎么 能迟到呢！"陆凡向我道歉："我从美国回来到这里工作时间不长，我就代表我自 己，不代表公司，我迟到了，对不起。但我希望你不要为此影响你的工作选择，我 们公司很有发展前途。"最后给我留下他的手机号。

我悻悻地走了。回到家后呆坐了半天，心烦意乱，不知道是因为太想得到这 份工作还是不想得到。出去面试了一下午，没有什么结果，时间白白浪费掉，不过 不出去找机会，在家待着这段时间也没有什么事情可做。想起原来的公司，想的都 是好处，想起熟悉的同事们正在愉快地忙碌着，而自己却满心郁闷地四处找工作。

那么差的人都能有班上，我怎么就找不到好点儿的工作呢，以后的职业生涯不会就 此断送了吧？就这样思来想去，对什么事情都提不起精神，甚至开始从自我感觉良 好向失去信心跌落。

其实，等10分钟算得了什么呢？后来，我安排老板面试一位把中国最大门户 网站带到纳斯达克上市的CXO，如此重量级的人物每次都长时间等待，等两个多小 时不稀奇。为等10分钟而放弃一个机会，只因我当时心理状态没有调整到位，无 端地迁怒旁人，这样的求职怎能成功呢？ 心情调整关是求职阶段应该最先跨越的，向视野开阔的朋友或职业咨询师求 助是最佳解决办法。没有平和的心态和自信心，没有潇洒的神态和干练的精神，就 没有下一次机会的青睐。

人生向来福祸相倚，无论面临何种境遇，只要积极乐观地面对，坏事能变好 事，逆境能变顺境，这也算危机处理能力吧！把逆境当做职业经历的一种体验，回 头看，往往结果并没有当初想象的糟糕。度过这一阶段，回头细细品味和思考原来 每个细节的想法、做法，和后来的事实对照，慢慢体会、渐渐感悟，你将发自内心 地赞同这句老话：失败乃成功之母，磨砺教人成长。

何况，离职很可能是找到适合平台的天赐良机。

我的年轻活泼、大大咧咧的人力资源助理娴，努力、负责、能力也不错，销 售出身，不拘小节、风风火火、雷厉风行、头脑简单。各单位对HR在软能力、气 质上的要求因企业文化而异，传统事业单位和老国企的人事干部严肃、呆板，这在 现代企业意识中无异于装腔作势，早被淘汰了。先进HR的标准是亲和力强，专业 能力全面，处世功力深厚。

第5节：职场路线图(5)

娴爱说爱笑、过于外向的性格与部委干部出身的老板心目中的HR岗位形象不 吻合。在职场中，很多人进行职业系列转换，如研发工程师转做行政，销售转成管 理等，最先挑战的是"形象"合辙。如果能运用原来职业的特点给新的岗位带来创 新和更新，就是成功的转变。否则不论能力高低，总体印象就不被认可。娴属于后 一种情况，后来被迫辞职。

前途未卜，娴的信心大打折扣："今后找这样的工作容易吗？我男朋友很优 秀，没有好工作怎么和他相配？"不过，她是天生的乐天派，拿得起放得下，很快 调整好心态："暂时回家，失业的损失也没有什么大不了，不就是每月少买几件新 衣服吗，就当先存在商店里了。以后找着收入更高的好工作，再补回来。" 想明白了，她去北戴河度假。回来后去新东方报名强化英语，学成后密集求 职，很快登陆一家著名外企。娴的个人风格深得这家公司上下喜欢，几年后升至HR主管，而且历经公司大大小小的调整，依然非常稳定地待下来了。人们都说， 现在的她比过去可是过得好多了。

求职期间调整好心态之重要，如同赛场上的运动员，过度焦急、紧张、麻木 对结果有害无益，常常使动作变形，在对抗赛中败下阵来。

求职先求心，心态稳定、目标明确，好运自然来到。Joe后来去了一家外企， 再后来开了自己的公司，他比一年前明显成熟了，包括思想、言谈、行为各方面， 都有了长足的进步。有时我想，幸而他离开了，其实那家事业单位不适合他，因为 离开，他被迫去寻找适合自己的天地，才有不错的现在和可能更美好的未来。

眼前一亮的"优秀简历" 多年招聘，我常常见到优秀的人，却极少见到优秀的简历。也许，优秀的人 不重视写出优秀的简历，而菜鸟们则没有足够的内容或不好意思把自己写得那么优 秀吧。

简历不分高低贵贱，不唯年龄、资历、学历、地位和贡献论，只要把你的个 人特点完全、充分、准确、传神地传递出来，让一个不认识、不了解你的人无任何 歧义地在第一时间内把你安排到最适合你特长、你最喜欢的岗位上，这就是优秀简 历的功效。

人力资源部每天收到的简历数量在300～1000份。面对日复一日的海量简历， 对经验丰富、熟悉业务的招聘主管来说也不是一件轻松的差事。在简历挑选、面 试、试用期考核这三个求职的关键节点上，凭陌生简历入围的机会最小，也是求职 中难度最大的一关。HR收到简历总量中的5％～10%可以进入笔试和面试环节，只有 具备足够吸引力、足够匹配岗位的简历才能被相中。简历是否有吸引力，关键在于 你自己，因为简历的创作者正是求职者本人！ 从我的个人职业经验来看，大量的简历在内容、格式、写法技巧方面需要提 高和改善。

第6节：职场路线图(6)

优秀简历的标准是：陈述和自评完全符合事实；同时表述意境高于事实，充 分展示出自己的价值，给阅者强烈震撼，印象深刻。

一、内容是简历之魂，是招聘官摄取的要点。常见问题有： 1．重点不突出，似乎什么都做过、都能做，但看不出专长。现在对岗位的招 聘要求越来越专业化、精细化，什么都接触过又都不精通的万金油式的人选只在特 定条件下被看好，比如私人小企业，没有大的发展计划，找一个财务、行政、人 事、销售都懂些的人守摊儿，一人多能，节省成本。而这样的人选，让职位设置精 密化、专业化的大公司看中的机会就很小。

很多人把整个部门的工作内容归入自己的工作经历，明眼人一看就不真实。

比如，财务部员工的简历，把出纳、成本、会计、预决算、投融资都纳入自个儿的 简历。你如果是普通员工，不可能一个人干这么"全活儿"的事，如果你是部门领 导，一般不做这么多具体工作，那么具体到你所在的岗位，你的职责是什么？你的 专长在哪里？从简历中看不出来。

2．没有个人特点，似曾相识，看后没印象。很多简历写得平淡无奇，几年工 作下来的所得、积累、进步，为企业的付出、贡献，关键时刻起的作用，和其他竞 聘者的差异等，没有展现出来。求职者要站在招聘官的角度想"我为什么要选择这 个人，而不是别人，他和这个岗位的契合点在哪里？他来能带来什么"。数百上千 人应聘一个岗位，你和他人的差异性是取胜的关键。如果用人单位认识到只有你是 最合适的，你就成功了，而前提是要看到你的特点和亮点，这些首先要让招聘官从 简历上看到。

3．时间不连续，招聘官很看重工作经历的连贯性，不喜欢时间和相关工作中 断的人。比如，一位职业女性生孩子后全职回家带孩子好

几年，再上班必定有个重 新适应的过程；或者研发工程师出国学了几年语言，回来重拾老本行。这些人，都 不如几年来始终从事本岗位的人有竞争力。因为工作中断，他们的专业意识和技能 跟不上时代发展，难免老化和过时。

时间上描述模糊的简历，可能是求职人思维、做事不严谨所致，也可能因为 当事人有不好意思写明白的隐情。比如，有人一两年都没有正规工作，不愿写出来 让招聘官知道，又不敢造假，只好很笼统地写。

招聘主管很关注应聘者最近几年的经历是否符合岗位需求。比如，招聘一个 政府关系经理，他最好能够有发改委、市政府等客户资源和岗位经验。最近三年来 一直从事这个岗位的人和三年前从事这个岗位、现在早已改行的人相比较，前者肯 定更合适，将来对这个岗位的贡献也更好。简历上的学习和工作经历应该从近向远 写，三年之前的经历只写亮点即可，过时的、现时作用不大的经历不写也罢。

第7节：职场路线图(7)

提到工作背景时，将公司简介、公司在行业中的地位等做适当说明，能加深 阅读者的理解和印象，更好地了解简历的主人。这部分内容常被求职者忽略。

二、格式是简历的脸面，留给阅读者第一感性印象。常见问题有： 成千上万的人在大招聘网站提供的统一格式上填空，千篇一律，毫无生机和特点，阅读者好比天天吃同一个花样的饭菜，很容易产生疲惫感。

为引起招聘官注意，不妨自创模板，越与众不同越好，言简意赅地展示个人特质。经常有猎头看到我的简历后，迫切地想和我见面，因为我的简历格式与众不同，遣词用语比较新颖准确，叙述完整清晰。

我的简历格式是这样的：个人简单情况；过往公司/岗位/时间段；在每家公司工作情况的详细介绍：包括最核心独特的工作内容、业绩、公司背景介绍、入职背景；个人特点汇总：包括工作方面、个人性格、为人处世风格等；个人职业发展目标。过于简单的简历，显得不够真诚和严肃。不建议使用表格格式，这种简历模板只有单词和词组，怎么能传神生动地向阅人无数的招聘官描绘清楚一个陌生人呢？ 一名编辑，他的简历只有半页多，初看上去，他毕业的专业和我们的岗位要求不相配，简历被部门滤掉，但我看中他的部分工作背景，约来面试。

"你在北大什么专业读书？"我问他。

"中文系。" 求职者要站在招聘官的角度想"我为什么要选择这个人，而不是别人，他和这个岗位的契合点在哪里？他来能带来什么"。数百上千人应聘一个岗位，你和他人的差异性是取胜的关键。

"那简历上为什么不写？" "我写的是我的研究方向。" 我忍不住告诉这个老实的本分人： "北大中文系是名牌系，适用的工作岗位范围

广，在简历筛选阶段，招聘主管看中的是个人基本素质，名牌学校名牌专业占有优势，而你这个研究方向对口领域太狭窄了。你把专业改成中文系，再把半页的简历扩充成两页，加上工作起止时间和岗位内容、流程，再详细描述你的专业能力。改过的这份简历对你会很有帮助。否则，现在你通过简单的格式表达出来的内容太有限。" "噢，"他的眼睛闪亮，"我怎么没有早遇到您呀，我找工作半年了，觉得有些工作挺适合自己的，怎么连个面试机会也不给，原来是我的简历写得不对"。

三、好的写作技巧给简历画龙点睛。像香奈儿无暇粉的作用，适当掩饰缺陷，帮助自己尽量抓住机会。

1．在简历中写出自己的"亮点"。亮点不完全等同于优点，是自己区别于他人更适应岗位的特点，目的是为自己亮剑、加分。此外，在某些关键节点上注意写法技巧，比如：受教育程度写最高学历，如果专科续本科，则学历项下直接写本科，不要写专科。现在本科毕业是较好的用人单位的招聘底线，如果你写专科，基本上丧失了面试机会。只要有面试机会，黑暗里也能有曙光。再比如：在简历最前面写上自己的求职岗位和特长，把重点明确地点出来，写上"三年著名央企通讯核心网研发工程师应聘研发部项目经理职位" "北大光华管理学院MBA现香港著名企业投资部主管应聘融资部经理职位"等，比简单地写"应聘研发部项目经理" "应聘 融资部经理"效果好。

第8节：职场路线图(8)

2．针对不同应聘单位的不同岗位要求写出相对应的简历版本，不要"千岗一版"。很多人把各公司招聘主管的邮箱同时写进"收信人"栏中群发；或者给已发送的简历换个收件人地址反复转发，收件人会看到正文的每行前有很多个"〈"号，原封不动转发过这么多次的简历不可能有针对性。这两种做法还会让人怀疑你的求职行为比较草率、不严肃。世上没有两片相同的树叶，每个岗位的要求也不一模一样，不同公司的相同名字的岗位，对人的要求也绝不会相同。公司所属行业、发展阶段、中长期战略、老板特点、公司历史、企业文化、前任留下的影响、本岗位的责权利等，这其中任何一点的些微差别都将对应聘人的挑选产生差异性影响。因此，发给每个公司的简历都应根据公司情况和空缺岗位特点做适当修改，针对这个岗位所需要的特异性介绍和描述自己，才能让成功率相对提高。

比如，应聘一间白手起家、非常节俭的公司，不要提自己正服务的单位多么 有钱，把钱不当钱，而要强调自己一直在财务管理非常严格的单位工作，养成了合 理节俭、注重小节的习惯。

3．了解招聘者的"兴奋点"。一般来说，HR看好学历背景优秀、有行业内品 牌企业工作经历的人，最好有工作于同业或竞争对手公司的背景。如跨职业序列， 过往经历应对现岗位有锦上添花的作用，比如，招聘售前技术支持岗位，如果有研 发经历则对这个岗位有加分作用。

面试技巧 求职成功有三步曲：写简历、面试、试用期。简历的"中签率"在5%左右， 即投简历的5％左右能被约去参加下一环节面试，通过率最低；通过考试和面试 关的比例不到20%，通过率居中；试用期合格转正率普遍超过90%，相对最容易通 过。这三步的成功率呈金字塔样的三角形，分别处在角尖、腰线和底座位置。

先说简历，写得再好的简历如果对不上岗位的硬性条件，也是枉然，当事人 毫无办法；至于试用期，只要没有明显失误和严重的品性问题，基本都能通过考 核，退一步讲，果真能力上有点欠缺，毕竟熟悉的同事间感情深于面试时的萍水相 逢，适当调整岗位重新安排也是常有的事。由此看来，求职步骤中最应下工夫的是 面试环节。

因时间有限，面试中对人的了解不可能十分充分，应聘者利用这一时段集中 展示自己的亮点是取得面试成功的关键。

面试成败基本取决于个人实力，掌握更多面试技巧，尽可能避免发挥失常， 争取超水平发挥，应引起能力一般的面试者高度重视。

1．面试前的准备。

首先，赴面试之约前务必做好功课，通过这家企业的网站、GOOGLE上的关键 词搜索、网页新闻、企业领导的访谈和讲演等，了解企业发展历程、现状、愿景、 组织架构、业务模式、未来规划等，最好通过熟悉的人脉关系摸清他们内部的真实 状况，比如，企业价值观、领导风格、员工满意度等，有助于面试成功和自己的最 终决定。

第9节：职场路线图(9)

面试中，面试官给对本公司一无所知和对本公司已有深入了解的应聘者打的 印象分是不一样的。

其次，参加面试不要迟到，如果道路不熟悉应提早出发，早到了在外面稍 等。有个女孩子参加无领导小组讨论，大家按照座签坐好后，她姗姗来迟，不顾已 过开始时间，还要让大家等她去洗手间。她给大家的第一印象就不好。

此外，外在表现、谈吐举止尽量靠拢企业文化风格，着职业装，不要太休闲 或不修边幅。严谨庄重的职业风范适合所有单位的面试场合。

2．取得面试成功的要点：◎面谈时充分展示亮点，注意技巧与分寸，适度表露，不温不火，让面试官体察、感受你的价值；工作能力之外的气质、个性等软实力同样重要，卓越的形象气质足以掩饰经验的欠缺。现在很多单位面试时，很重视软因素，包括执行力、投入程度、效率、纠偏能力、敬业指数、领导力等。

◎不卑不亢，摆正位置，收敛个性。

从新浪网站辞职的美工带着朋友进招聘室参加面试。

"你的朋友和面试没关系，请他出去等你。"我说。

"外面没有坐的地方，你让他站那么长时间啊！？" 这时，他的朋友知趣地赶紧出去了。

"你为什么离开新浪？"新浪近期没有裁员，而且在就业率如此低迷的时候，他的离职原因是我了解他的切入点。

"私人原因。"他不愿回答，扬着下巴很不耐烦。

谈到他的工作情况，他自我感觉很好，以居高临下的态度总括了几句，就不再说话。从他的过往任职岗位看基本可用。但什么原因让他离开新浪，紧接着又找工作？我们要以此判断员工的求职目的以及个人发展目标与企业目标的关联程度，我于是追问："你离开原公司的

原因是什么？" "我都和你说了是私人原因，你不觉得你是在探听别人隐私吗？"他很不客气。

我旁边的几位同事面面相觑，很不以为然地瞅着他。我仍然平静地向他解释："我们是初创团队，发展目标就是新浪，希望有新浪经验的员工加盟，但我们眼前条件非常艰苦，管理上受体制限制和新浪相去甚远。我们招聘既为公司战略着想，也要考虑你的发展，了解你离开的原因很重要，因为我接下来要和你谈具体的工作情况和公司未来发展，如果不是你追求的，我会帮你分析你的选择，同时你的稳定性和投入程度也是我们所关注的。"

他改变了神态，放下架子说："谢谢你，我对你们公司挺感兴趣的，这个职位也适合我。" 事后，参与面试的同事就他应否被录用展开激烈讨论，最后的结果是不能聘用。现代企业非常重视团队合作，个性因素受到空前重视，过于任性、不考虑别人感受的人是不受欢迎的员工。

第10节：职场路线图(10)

整整一年之后，我和他又见面了，仍然是在面试时。一年里他没有工作，说话的神态、语气和一年前判若两人。但是，他又走向了另一个极端：诚惶诚恐，经常手足无措，毫无活力。

毕业于英国知名大学英语专业的小伙子来面试，简历非常合适，再加上学语言的男性很少，人力资源部正努力调整员工性别比例，所以只要他不出明显问题，我们已基本认可他。

面谈临近结束，按照流程，HR让他做一套英语笔试题。

"对不起，我请假的时间快到了，今天不能考试。" "我们再约时间吧。没关系。" 他走出去后旋即转回来："你能安排我见张总吗？我父母认识他。" "他出国了，不在。" "那我要见王总。我舅舅是他老领导。"他颇有深意地说。

"他们都不在，你应聘的这个岗位汇报给市场部经理，你和张总、王总没有直接汇报关系，按照招聘流程，他们不必和你见面。本来我已安排经理稍后和你面 谈，但你不能进行英语笔试，等下次考完再见吧。" 他退了出去，在门外悄悄打了一个电话，又折回来说："我还是把题做完吧。" 和他面谈完，市场部经理找HR沟通："这位小少爷如果进来，动不动就找这位 总那位总的，我还怎么管他啊，算了吧。" ◎面试时，要利用提问环节。有时应聘者准备的素材和话题没有机会说，如果利用提问机会巧妙地表达给面试官，若能提出高质量的问题会给面试官留下深刻印象。多年前，我被通知参加杨澜旗下新公司的HRD（人力资源总监）的面试，公司负责人原定和每个人谈5分钟，时间快到时他对我说："你可以问一个问题。"最终我们谈了40多分钟，我出门时看到楼道里站满了前来面试的HRD们。

◎面试时要做有心人。

面试行政专员那天恰好人力资源部有临时紧急任务，部门人少忙不过来，只好推迟面试。当年条件简陋，没有独立的面试室，来应聘

的女孩们都安静地坐在办公室一隅。其中一个人主动过来协助我们做事，非常有眼色，很勤快，拎起暖水瓶是空的，就寻到锅炉间打水，回来给我们沏茶；旁边电话响我们顾不上接，她过去接起来，把对方的名字和事情记在纸上；有人进来办事，她试着处理。不知道的人还错以为她是我们部门新来的人呢。

她的基本条件在应聘人中最差，但表现完全符合岗位要求。我们最后聘用了她。她善于捕捉机会，懂得如何表现自己，几年后被提为部门主管。聪明人的聪明是一贯的。

◎面试时要勇于争取机会，变不可能为可能。

Mike，几年间由普通销售升为销售总监，追溯他当初进入公司的表现，这个结果和他自己的努力争取分不开。人力资源部为产品部安排了产品工程师的面试，应聘人之一是Mike。产品部面试官直白地告诉他：你的沟通能力很强，也许适合做销售，但不是我们要的人。Mike立刻跟上话："那请你为我引荐吧。"没等对方答话，他把自己的成功案例简介了一番。产品部总经理为其诚心所动，请来HR安排。缠着几个大忙人神侃两小时也不简单，但是他服务过的公司太小、本身没有运营商资源，这些都不符合招聘条件，我们让他回去等消息。不几天，Mike策划了一次卓有成效的会见，成功地推动了招聘进程，并诠释了他自恃"有省里运营商资源，突破力强"的特长。那时，我和营销总部总经理正在重庆出差，在我们临回京的早上，Mike凌晨出发，驱车6个小时从成都家里赶到重庆，安排了一位重要客户和营销总经理见面。他在这个过程中的优秀表现征服了我们。

第11节：职场路线图(11)

3．利用面试的边界机会，表现出自己的处事特点。

面试并非是从正式坐下来一问一答的谈话开始的，面试之前或之后的表现显得更真实。

我去广州招聘，面试的前一晚，接到一个电话。前几天人力资源部通知华为 公司某员工在白云宾馆参加面试，就是他打来的电话，他说："明天一早珍珠风球 登陆，你们从北京过来估计没有经历过这样的天气，也许衣服带得不够，要不要我 现在送几件长袖衣服去？" 我们招聘的是大客户经理，通过这件事可以看出来，岗位所需的核心特质在 他处事细节中完全体现出来，而这正是岗位所需要的。

夏天的傍晚，我复试一名政府关系专员候选人，从办公室到招聘室经过几十 米长的空桥，挑空的落地大玻璃外天色很黑，我随口问她："外面下雨了？"她立 即非常自然地从书包中拿出一把雨伞："汪总，今天早上没有预报有雨，现在外面 已经掉点儿了，这把雨伞留给你吧，我还有一把。" 行医多年的医生看病人时把自己置身度外，不会轻易动感情，病人仅是他的 工作目的。我在招聘中的状态和医生很相似，多年来阅人无数，什么样的候选人都 见过，他们的热情或是冷淡，恭维还是傲慢，都不会影响我的心境和情绪，我只关 注聘任考察要点。我注意上述这两位，并非因为他们表现出对我的关心，而是他们 适时地表现出来的职业素养和细节能力与岗位所需条件自然切合。

面试技巧是值得深入研究的，不单是为了面试，也是培养良好处事方式的需 要。被誉为"英国大众心理学第一教授"的著名心理学家理查德?怀斯曼专门就面 试技巧做过许多有价值的实验。在《59秒》一书中，他总结了"掌握完美面试"的 三个步骤：第一步，记住讨人喜欢比资格条件和工作经验更重要。第二步，当你确 实有弱点时，不要直到面试结束时才告知对方，相反，在面试一开始的时候就开诚 布公地告诉他们。第三步，如果你犯了错误，不要反应过度。

应该说，这三个步骤展现了面试中的微观技巧，直指大多数人的误区所在。

想要真正"掌握完美面试"，除了提高自身能力外，不妨参考一下类似的面试小招 数。

招聘"流水线" "招聘官"是我十几年HR工作中的重要角色。但在难以数计的招聘案例中， 我发现不少应聘者，不管是应届毕业生还是跳槽的职场员工，都不太熟悉招聘流 程。事实证明，对招聘流水线越熟悉的应聘者，越容易接近或完全实现自己的求职 目的。

一般来说，招聘流程一般是二筛三试四面。

二筛即人力资源部负责招聘的人初步挑选有效简历，筛掉重复和明显不合适 的，尺度掌握较宽松，转发给用人部门进行二次简历筛选。通常小部门经理直接看 简历，规模较大的部门经理看重要职位，指定下一级干部对普通职位先把一道关。

第12节：职场路线图(12)

如果招聘VP（副总裁）和公司重要岗位，人力资源部总监直接负责，直接把简历发 给总经理/总裁。

三试即人力资源部根据挑中的简历组织考试，分为笔试、面试和心理性格测 试。笔试又可分为基本知识、外语、专业知识、智力考试；面试由人力资源部和用 人上级分别进行，有时加考外语口语；心理性格测试主要依靠工具软件。

笔试的基本知识考试，类同于公务员考试，有各种形式如填空、选择、简 答、判断、写作题，涉及时事、外交、历史、管理等各方面基本常识，最后的写作 题要求字数不低于几百字，重点考察作者的思考深度和写作水平。

外语和专业考试根据岗位特点出题，外语有中外文互译，内容紧扣单位业 务，很可能就是正在进行的工作。有一次，招聘总经理秘书，原深圳同方总裁秘书 来参加英语考试，我们总裁顺手拿过美国刚发来、未来得及找人翻译的Email让她 现场翻译，以这样的卷子考察候选人非常实际，对与不对，行与不行，一眼就看出 来了。有些岗位对外语要求较高，加试口语。我们曾请来外企的英语招聘考官主持 了解面试的流程对增强自信心大有益处，面试中真正的决定力量是实力、自信和应变力。

英语口语考试，和从公司内部找英语较好的同事漫谈式考试的效果很不同。为了考 出真实水平，考官不考候选人准备好的内容，他从报纸上随机剪下一张图片，根据 图片内容和应聘者对话，从中测试应聘者的语音语调、词汇、语法、响应速度等。

研发、产品等技术类岗位，考计算机基础知识和编程，财务岗位考财务通用 知识，美工、页面制作等现场完成电子作品，而SALES（销售）很少进行笔试。

20世纪90年代，IBM等外企盛行智力考试。题目像脑筋急转弯，不可按照正常 思维方式推断结果，有的题目其实没有正确答案。这类题目现在使用不多，渐渐为 心理测试和性格测试取代。各种测试工具大同小异，各有特点，经过20～200分钟 的网上答题，通过智能化程序的计算归类，为被测人打上标签。比如，张三具有领 导力，但遇困难找不到北，犹豫不决；李四是合作型，但没有上升欲望；等等。测试结果将作为聘用的参考。

性格密码一度被广泛应用，这套测试工具还没有推广开时，有咨询公司的朋 友和我说："唐骏（原微软中国总经理）真是太黄色了，很典型的例子。"我一时 没搞明白，以为打工皇帝出了什么风流韵事。原来那位在说这种以颜色来区别人的 性格特征的辨别工具比较准确，唐骏属于"黄色"类型，特点就是直奔目标，中途 不受诱惑和影响。

第13节：职场路线图(13)

四面指面试流程，面试是招聘中最重要的部分，其他形式的测试成绩仅是参 考而已。依岗位和公司授权的不同，面试由2～6层组成，一般岗位由用人部门、人 力资源部主管和经理面试，通过即可；重要岗位由人力资源部主管和经理、所聘岗 位上级和公司主要领导面试。形式有多对一、一对一和情景测试。情景测试越来越 多地用在面试中，包括文件筐测试、情景再现、无领导小组讨论及由此衍生出来的 其他形式。

文件筐测试即根据实际岗位所需，模拟给出一天的工作内容，考官在旁边考 察其处理的合理程度和效率。比如考核商务部经理，文件筐中包括采购部会签协 议、各部门采购申请签报、下属草拟的制度流程、上级交办事项、面试安排、会见 供应商等，看应聘人在一个小时内如何处理。通过这项测试，能够初步判断他的思 维定式、做事风格、管理水平、时间管理技巧等。这种测试一般用于中高层管理 者。

情景再现就是假定一个场景，应聘人根据要求完成相应的任务，一般用于中 下层职位。这项测试对主考官的调控和现场响应能力要求较高。

无领导小组讨论原来主要用于中高层集体面试，通过规定流程和主题的讨 论，考察候选人在团队中的角色和处事特点，现在用得越来越普遍。这种集体面试 方式比较节省时间，缺点是易以偏概全，面试时每人发言只有几分钟，表现出的未 必是真特点。作为求职者，要充分利用每个机会，恰如其分地表现出自己的特点， 如自信、关注他人、团队精神、思维敏捷、表达准确、上进心强等。

还有由上述几种主要形式演变出来的方式，一般是人力资源部根据空缺岗位 和主要候选人的特点设计出来的，为了有效准确地挑出合适的人。

有一次，我们选了9名候选人集体面试决定前台岗位人选。我们的面试流程 是：1．三分钟的准备时间内自由组合，然后说出你选择的伙伴的个人特点；2．抽 签决定一个叙述题目，如果和前面的人题目重复，则内容不能有雷同；3．针对一个 主题进行有HR调控的讨论；4．每二三个人组合进行现场表演"前台如何处置一个突 发事件"；5．你选择男朋友的标准是什么并且说出理由；6．如果你是面试官，你将选中今天来面试的哪位并且说出为什么。

了解面试的流程对增强自信心大有益处，面试中真正的决定力量是实力、自 信和应变力。

跟进和抉择 面试结束时招聘官总要说一句"有进一步的消息和安排我们会和你联系 的。"面试就此结束。

世界顶级战略管理公司麦肯锡曾为中国平安集团设计的招聘流程，要求为每 个未聘上的人发一份感谢信，将其纳入人才储备数据库。至今我未见到有哪家公司 严格按照这个流程做，因为工作量太大，HR望而却步。

第14节：职场路线图(14)

招聘结束后，应聘人惶惶然等待结果。如果有几个机会，就去了先发出录用 通知的单位，而很快又辞职，原来条件更好的另一单位通知晚了一步。

在一次专访中，主持人问我："面试结束后，是否应打电话向人力资源部询问 结果呢？你给我们求职中的人一些建议好吗？" 从HR的角度讲，跟进电话肯定会占用大量工作时间，所以一般不希望接到这 些事后咨询。但对应聘者来说，应该跟进。我接到过的询问电话不超过招聘量的 5%，绝大部分人只是被动等待，一段时间没有消息就当做OVER了。

面试后，有时很快出结果，有时囿于多种考虑纠结，不能立即决定，拖很长 时间。后一种情况很常见，所以想进某单位的人即使一时没有机会，也不要着急， 只要坚持下去，多数情况下仍能峰回路转。

什么情况下个人应主动追问呢？ ◎非常迫切想加盟，不论是为生活所迫还是追求事业。

◎与某项决策紧密关联，影响到其他紧急决定。比如，第一选择是去宝洁公 司工作，如果不行就去美国读研，当学校录取通知书已到，而宝洁还无消息时，应 加紧追问宝洁面试结果。

追问常用的方式是电话联系，电话打不通或为着加深印象亲自去问，也可以 偶尔为之。发邮件是个好办法，将自己的感受、工作计划、迫切心情用书面表达出 来，某些情形下能起到作用。如果找到主管的MSN地址，就更方便了，只要你的图 像在计算机屏幕上出现，不亚于提醒主管"我的事情有结果了吗？" 我为下属子公司筹备高管人员，紧锣密鼓地招聘了几个月，后来公司决定收 购另一家企业，已谈定的几个人选暂时搁置起来，是否聘用要看合并后的人员整合 状况。正赶上经济危机，几名高管找工作不易，非常想来，他们隔一段时间给我打 电话、发邮件，并不提来工作的事，而谈最新的行业动态，提

公司发展的新想法， 只要他们和我联系，等于提醒我。因此每次讨论团队人员安排时我总想起他们，虽 然一时没有结果。

询问结果时保持冷静，否则适得其反。

我们准备招聘两个职位：高级主管和主管。这两个职位的部分聘用条件相 同，高级主管对英语要求较高。人力资源部面试后确定一个备选人，此人资历适合 高级主管，但英语水平不够，综合考虑后，我们认为可以使用，但只能聘他在主管 岗位。鉴于他奔着高级主管职位而来，薪水要求较高，为降低他的期望值，出于入 职薪酬谈判的策略需要，HR计划一周后和他联系，到时指出其缺陷，以便顺水推 舟把他安到主管岗位上。

不到一周，备选人主动打来电话问结果，HR按照既定方案先指出他的不足， 例如英语水平不达标，没等HR说完，他气愤得挂断电话，然后发来一封很长的邮 件，将英语考试内容和考官贬得一无是处，指责流程不合法等，还威胁将在网上发 帖。

第15节：职场路线图(15)

这是非常不明智的举动，"跟踪"的结果就是，他从我们的候选人名单中被 永远删除了。

接到OFFER后，应慎重思考，做出选择。很多人找工作盲从、没有规划，几个 月换一个单位。有年轻人说：反正还年轻，不好再换呗。选择工作就像选择生活和 爱人，每次决定都应有明确的目的和目标。

中年以上的人选择失误，挽回的难度很大，因为年龄是自己最大的敌人；对 于二十几岁的人，损失也是明显的，至少失去了相应的时间成本和机会成本，因为 你选择A就不可能同时选择B。两个同在起跑线上的人，选择的不同将导致几年后的明显差距。

有一个英语专业毕业的小伙子，同时接到了两份录用通知，一是某私人公司 的猎头顾问，二是某事业单位的职员，没有悬念地他选择了后者。后者复杂的人际 关系、简单机械的工作内容和不相容的思维行为方式，使他两年后提交了辞呈，重 新回到猎头公司工作。此时，公司的红人是两年前替代他岗位的大学同班同学，同 学已经摸熟了行业线，进入成熟期，而他还得从头开始学起。

我的一位老朋友是资深高管，其简历绝对算得上辉煌，服务过的所有企业无 不是如雷贯耳的世界一流品牌，但他的职业经历也有一次"遗憾"。我们几个人在 国贸饭店吃饭，其中一位是中国最著名的招聘网站创始人，网站刚被风险投资公司 买下，创始人获得天文数字的回报，颇令众人艳羡，创业仅仅几年取得如此成绩， 真不枉活一生，多少人梦寐以求！ 朦胧的灯影中，老朋友幽幽地吐着烟卷儿，似乎在想着什么。曲终人散之 时，他告诉我："他开始创业时找的第一个人就是我，我看不清，没去。" 虽听不出他的话里究竟有多少遗憾，但我觉得很惋惜。不过，有失有得，杰 出的列车只要保持匀速前进，错过这个站一定还能在另一个站上停靠。

人生由N个抉择及其过程、结果形成，关键之处走错，也许全盘皆输，而抓 住某个机遇，就能咸鱼翻身。因此，把握住露出冰山一角的机遇，是职场中的重 要考验。

路标2猎头

与猎头打交道 猎头推荐的职位含金量高，一般薪酬不低于7、8千，偶尔也有薪酬4、5千的 普通工程师需求，提出需要的基本是世界级巨头，尤以通讯、IT公司居多，或是刚 获得大笔风险投资、急速扩张的发展中实体。

35岁以上和有较好实力的人，被猎头推荐比自己找工作有尊严。

如果一个30多岁的研发人员四处投递简历，HR会产生这样的疑问：这么大年 纪还在编程、还在四处找工作，是不是能力和性格有什么问题呀？换个方式，如果 由猎头推荐，那么职位一定是管理岗，即使主要职责仍是编程，也会被当做骨干、 资深类启用。当然，被猎头推荐，也须能力强才行。

第16节：职场路线图(16)

每家猎头机构都有信息的局限性，和一家保持联系是不够的，要让多家知道 你，那么如何让众多猎头经常惦记你呢？ 1．首要的，始终保持努力工作的状态，有业绩。毫无疑问，猎头和委托企业 有共同目标：找到最佳人选，请君入瓮。猎头为长远发展计，一般不敢弄虚作假、 以次充好、过度包装。现在的背景调查越来越开放，做重大掩饰很困难，如果发现 候选人有问题，猎头会如实通报。

有超大型民营集团公司通过猎头方式聘请了美国纽交所上市企业的销售副 总，担任集团副总裁。猎头私下通过美资公司核心圈获知这位副总因触及美国404 法案，曾接受重点稽查，起因涉嫌暗中操控自己投资的公司走货和大量洗钱，损害 所服务的公司利益。

此事只有极少数人知情，而且限于高度怀疑并没有掌握铁证，猎头迟疑了一 阵，没有把这段情况写进背景调查报告。但美资公司的另一位副总与这位新任副总 裁共事时有过节，积怨很深，当他知道对手的去向后，也许出于对民营企业负责， 也许出于报复心理，他利用与民营集团公司总裁谈合作之机，把他们新聘来的副总 的故事全盘托出。

总裁对新来的副手很满意，没想到有这样的一段隐情，反复权衡后，决定给 副总一次机会，再考验考验。于是他和副总深夜长谈，嘱其未来好自为之，过去的 事情既往不咎。

世界上没有不透风的墙，副总面临这样微妙和难堪的局面，心里别别扭扭， 不久后，激情消退，干劲全无，于是挂靴而去。

因为精力所限，做全行业的猎头顾问很少，猎头顾问一般以行业划分，所谓 资深顾问只对熟悉的行业资深、有经验，通常对别的行业并不在行。

职业人一旦有所成绩、小有名气，就开始被职业猎手注意和跟踪。我与某位 大猎头在中粮广场楼下吃饭，她不时向另一桌人看。经

其解释才知，那几个人是微 软中国的MARKETING（市场人员），是她的潜在猎物，他们出生时辰、背景经历、 结婚时间、爱人情况，连上个月在哪里打球受伤、伤在何处都一清二楚。

猎头从以前关注人才"在什么地方工作、担任什么职务"渐渐转移到候选人 "在什么背景下做出什么业绩、怎么做的"，因此，公认的业绩是获得新职业机会 的基础。

2．有广泛的朋友圈子，若想在圈子中有良好的口碑，最好是拥有不少粉丝。

猎头获得有效简历的重要渠道是朋友推荐，阅读一份格式化干巴巴的简历和经熟人 极力推荐后再看他的简历，感受不一样。

像IBM公司等，内部员工推荐的应聘者成功率就高，在有些公司里，不熟悉的 人介绍，根本不能入围。中国平安公司早期招聘员工，必须要有两名当地户口的担 保人，否则不能被录取。

第17节：职场路线图(17)

人脉关系越来越显出重要性，有关系更容易铺就成功之路，有关系更容易创 造挣钱机会，有关系更容易获取信息来源，有关系能办成许多有钱和有地位的人办 不成的事。成功者、有钱人不一定有高质量的人脉圈子。人们普遍具有从众心理， 大家都说好的一个人，初步接触起来一般不会有反感，还会从他的点滴行为去印证 别人的赞美。由此，对你印象好的人越多，你被猎头盯上的可能性越大。

3．经常参加社会和公益活动，不要吝啬自己无偿的付出，这是引人注意的机 会。重要人物出席重要的场合，作为一般人，也尽量在能够露面的场合争取出头露 脸，哪怕是很小型的活动。

在某次公益论坛上积极主动帮忙打杂的志愿者中有一个外表忠厚的小伙子， 帮助转换舞台、撤椅子、调话筒、调节会场气氛，拾遗补缺，忙完了就坐在前排非 常认真地倾听。会议结束后有礼貌地围住嘉宾提问。数百人参与的活动，这个小伙 子给许多人留下了印象。

一次，他去某公司面试，他已经失业几个月了，面试的HR经理记起在几次公 益论坛上见过他，印象很好，看他各方面条件不错，就聘用了他。

4．争取和猎头见面，电话交谈远远不够。面向全国各地海量面试的企业很 多，有的招聘网站从中悟到商机，推出视频招聘方式，就是方便HR穿越空间的阻 隔，不去异地面试，在屏幕上和候选人交流。这种方式虽然可以节省大量人力财 力，但最终没有大规模推广开来，因为见面不仅为了认识，更是一个全面考察的 过程。人是最复杂的，招聘面试没有格式可循、没有捷径可走，必须通过充分调 动智力完成，没有经验的招聘官和阅人无数的招聘官，面试同等时间、问同样问 题，他们对同一个人的判断可能完全不同，因为人不是有规格型号的设备，是最 复杂的产品。

和招聘官通几次电话，不如见一次面。我算得上面试人较多的HR，只要我见 过的，哪怕多年未见，我都记忆很深。给猎头留有印象的一个法宝，就是去和他 面谈。

5．经常更新简历并在网络上发送。猎头公司大都会购买大招聘网站的人才数 据库，定期下载简历、定向搜索，这是你被猎头找到的机会。

6．适度包装。绝大多数人都很普通，即，没有知名企业背景、没有让招聘官 眼睛发亮的经历、没有骄人的业绩，那么在简历的写法、表达方式上不妨多下工 夫，适度修饰。如同化妆的效果，不造假没换人，但是变得漂亮了，让人们养眼， 没有什么不好。

猎头们是专业人士，如同保险公司代理人，入道不出六个月，准被训练得很 职业。猎头分化很大，个性化很强，有的很为候选人着想，认为不合适的机会宁可 失去获利点，也不盲目鼓动候选人。但是，猎头是商人，以赢利为目的，不是从事 公益事业，如何与猎头打交道，充分利用他们的帮助，但过滤掉他们急功近利的虚 假部分，需要当事人冷静的判断和丰富的实践经验。

第18节：职场路线图(18)

著名职业经理人W，最早期的微软公司中国员工，30多岁做到上市公司副总， 在一次政治争斗中失去高薪工作。面对大别墅的月供、高级坐驾车的消耗、贵族学校女儿的花费和全职太太的焦虑，W主动约见以前成天围着他打转的猎头YET，但 YET判断他一时卖不出去，没工夫理他，不愿在他身上浪费时间。W很寒心，后来在 行业前三的国际公司里任中国区高级副总裁，也拒绝见主动前来拜访的YET，"你春风得意的时候，她好像是你的朋友，可能也确实把你当朋友。但她是个商人，你 得理解她。"我劝慰W。"是啊，你说得很对，她是个商人。"W对当年被冷淡耿耿 于怀。

总之，与猎头打交道时掌握两点，一是平时保持密切联系，二是对于推荐给 自己的机会，冷静判断是否可取。

路标3 设计

毕业生的生存之道 大学生毕业分配前夕，家长、亲友们使出浑身解数四处出击、烧香拜佛找关 系，学生们走马灯似的参加招聘会、进出不同单位的人力资源部求职--这段时间 他们是城市中最忙碌的一族。

小扣子是某部委领导的女儿，大学四年级应届毕业生，学校已保送研究生。

但看到就业形势一年紧似一年，担心三年后找工作愈加困难，万一爸爸那时有什么 不妙的变化，失去靠山的自己前途未卜，是否先赶紧找个工作栖身？小扣子找我咨 询。

我给她的建议是：读研究生。原因有二：一则，招聘应届生的单位比前些年 有减少，总体就业形势严峻，严峻的含义之一即是用人单位要求大大提高。本科生 几年前是招聘队伍的主力军，现在变成最基本的条件，很多单位基本不要本科生； 二则，就像歌曲中唱的"人总要学着慢慢长大"，未来的长路上父母不可能呵护终 生，自己在社会

上闯荡立足唯一能够长远依靠的唯有自己的真本领。就算有关系罩着，招聘过程中表现太差，勉强用人单位接收也不是件容易事。

一般来说，摆在毕业生面前的两条路是继续上学和找工作。

找工作时，向各单位招聘邮箱里群发个人简历效果甚微，因为求职的应届生 太多了，单位只能接收极少量的人。可以尝试如下四条办法，还是比较有效果的： 1．最大限度地利用父母亲友的人脉资源为自己铺路搭桥。不仅是找工作时有 用，进入单位以后，这层关系还能在你刚踏入社会的懵懂青涩的职业生涯早期为你 撑起一把保护伞。

2．充分借助身边人的能量。如学校导师、师兄师姐、学院中读EMBA的商业精英、同乡等。现代大学里没有两耳不闻窗外事的老学究，年轻化的导师队伍早已融 入商品社会的价值创造中，与市场化企业有着极为密切的联系。同乡、同学是圈子 的骨干力量，有权势的人帮忙推荐个工作易如反掌。在秀木掩映的著名大学校园里 常可见职场奋斗疲倦或挣够养老钱的"白骨精"们，重新回到校园体验清新的学生生活。他们除了读书之外，仍不停止和原来圈子中的人的联络，如果他们能够出手 相助，对于没有人际关系、没有工作经验的应届生来说无疑如雪中送炭。

第19节：职场路线图(19)

不过，他们不是亲人，他们愿意真心提供帮助的前提是他们发自内心地看好 这个学生。

清华大学的导师极力向人力资源部推荐他的女学生，问他为何如此卖力，他 讲了一件事：两个班在运动会上产生摩擦，其中一个班的十几个男生把另一个班打 人的几个学生关在楼顶教室几个小时。进入深夜时双方仍是剑拔弩张，一边不放 人，另一边多名学生聚集在教室外，形势比较紧张。女学生是学生会主席，不顾双 方情绪的激动主动承担起调停的责任，独自进到楼顶教室，以自己的聪明和雄辩的 口才劝退了两个阵营。

她无意间发现被打学生的毛衣破了，第二天就自己花钱买了件新毛衣，然后 以打人学生的名义送给被打学生，双方平静下来相互认了错，重归于好，顺利地平 息了此事。导师说：我愿意帮助她，这样的孩子推荐给谁，我心里都踏实。

3．积极主动地出去找工作，参加校园招聘或参与社会招聘。不论最后结果如 何，这是实实在在接触社会、追求自立自强的大好机会。

经济形势好、用人需求大，校园招聘非常火爆。招聘计划大的企业一般在头 年的十一月左右组成招聘小组，分赴全国七八个重点大学集中的省市，如陕西、四 川、湖北、上海、福建、江苏等。

在西安交通大学，华为公司、TCL集团、大唐集团等展开激烈竞争，开出非常 优惠的条件争相吸引优秀学子。有学生手握几份意向书，谈条件的余地比较大。

大企业校园招聘通常委托给中介机构，形式和流程比较规整，招聘宣导、笔 试、面试等高度程序化。这样的招聘比较公平，走后门的极少，完全看自己的实力 和表现。

4．努力争取进好的用人单位实习，是很好的求职捷径。身在其中，先知道招 聘信息、先入为主，可以借助关键部门负责人的帮助，

近水楼台先得月。

单位里几位实习生，临近毕业全想留下来，既解决大城市户口又获得如意工作，是每个大学生的最大心愿。有两个女孩经常结伴来人力资源部，询问政策和最新进展。就业形势极其严峻，名额有限，一个女孩子知难而退离开，找别的办法去了。另一个女孩子一边努力工作，一边极力争取。虽然是实习生，她从来不把自己当临时人员，部门周末加班没有叫她，她知道后第二天一大早赶来，没有专项工作，她就帮助复印、接电话传口信、订餐等。部门经理对她印象很好，多次为她积极争取留京指标。

实习生们在笔试、面试时占有天时、地利、人和多种优势，了解单位情况回 答问题时比门外的竞争者更靠谱，而且面试官都是平时熟悉认识的，自然印象分不 会打低。

第20节：职场路线图(20)

一旦步入社会，学生们有了非常明显的区别。有的学生学习能力强，悟性 高，嘴甜脑子灵，不亚于已工作几年的人；而有的人娇生惯养或者比较封闭，需要 很长时间才能适应工作状态。有的连邮件都不会发，复印几页纸用一个小时，不会 做也不知道怎么向人求助。

应届生毕业后命运差别很大，遇上一个好单位，能够解决户口、提供食宿， 并且指定指导人定向培养。如果跻身人员紧缺的朝阳行业，指导人为了让新人尽快 上手，一定精心教授核心技能，这样不出二三年，新人身价倍增。

这样的好单位不多，大部分人找到一份从事低层事务的工作而已。大学生不 断扩编、经济形势不容乐观的时代，毕业后不失业是很多大学生的基本追求。

应届生的工资水平基本在1500元至12000元之间，普通高校管理类、非通用型 专业学生工资比较低，计算机、通讯专业硕博毕业后收入比较高。

我招聘网络工程师时见到毕业后刚工作三个月的计算机软件专业女硕士，工作 于纳斯达克上市的大互联网公司，她说每月工资1万。我向这家公司HRD求证，她证 实说："是这个工资。她的条件一般，我们接收的应届生的月工资是1万到1万8。录 取的学生经过六道考试，挑选出的学生素质非常好。" 就像中国的贫富分化日趋严重一样，杰出的公司挑最好的学生，杰出的学生 给公司最大的回报，公司和个人不断共同进步。而条件较差的公司招不到优秀人 才，公司发展上不去，里面的年轻人也没有发展余地和机会。

我的一位长年做CEO的老朋友，不同意考上二本的孩子上学，让孩子复读高 三。他说："你看看，哪个大公司、好公司的高管毕业于一般大学？都是北大、清 华、哈佛、港大这样的名校。上学，就得上名校，工作，就得进名企。" 学生本身的分化也比较严重，有些学生

深知工作得来不易，非常珍惜，而有 的人随心所欲，不知轻重，斤斤计较，非常招人反感。

我曾经开掉过一个应届生。论能力和工作素质，他是不错的。但很快，我发 现他有两个问题：1．他很热衷于议论人际关系，刚工作不久就在大大小小的是非 间游弋。其实，他根本不明白他做的事，不明白说的话所涉及的人和事背后的真实 情况。2．他为部门粘贴报销公出、加班打的票时，悄悄把自己额外搞来的票混在 里面。

"这怎么回事？凌晨3点多你才加完班回家？"我指着一张出租车票问他。

"我那张票被司机撕坏了，他随便给我换的一张。" 我又发现了一张凌晨3点多的打车票，还有他不到1公里也打车的票。

"我看别人把办私事开的票加进来，我也这么做了。"他解释。

第21节：职场路线图(21)

"你和别人不一样，你是还没有正式进来的新人。" 我和他谈了一下午，我告诉他，他最大的问题是没有摆正自己的位置，没有做好上班的准备。"我要给你一个教训，免得你今后遇到非常适合的平台时因你自己的原因失去而追悔莫及。" 当我确信他真的理解我的苦心后，我目送他离开。

毕业生上岗前应做全方位准备，利用上班前的空闲进行充分的思想、态度、工作基本能力的适应预习，这样走上社会才能减轻适应期的压力，及早融入工作 环境。

失业阶段生活设计 世界上任何事物都有正反两面，失业也不例外。失业是一所虚拟大学，这段 经历，是人生付出学费有所思考、有另类收获、充实蓄积的休整阶段，积极充分有 效地利用起来，也许只是黎明前的黑暗。

如今因各种原因导致的主动或被动离职司空见惯。我亲身经历的，大型研发 类央企离职率达30%，私人或股份制企业离职率最高达70%，众人眼中很稳定的事 业单位年离职率也能超过10%，我在面试中就常见到辞职的外交部、文化部等部委 的公务员。

绝大部分人有失业经历。生命犹如旅途，欣赏更多风景，丰富阅历，小憩何 妨。

很多人在失业阶段生活得一塌糊涂，过着醉生梦死或者郁郁寡欢的生活。这 段时间如何度过，直接影响未来职业发展。我的建议是:

1．要理性地进行未来设计。

算起来阿梅有6年不工作了，以前断断续续找过一些工作，慢慢的找工作的心冷了，除去啃老就是精打细算地过日子。6年前，阿梅拿了5万元的补偿金离开又爱又恨的外企，怀着一颗驿动不甘的心，和朋友合开公司。现实和想象差距甚远，不 久公司关门了。初始心比天高，随着时间无情的流逝，想做文秘和售楼工作也不可 能。她很怕见熟

人，每次和过去的同事聚会回来心情好几天不平静。现在她天天上 网玩游戏，只有这时心情才是放松的。其实，这也可以算做一种生活，生活的目标 是快乐，只要快乐就可以这样生活。但阿梅的妈妈逢人就说："我只要想起她来就 睡不着觉，重新找工作的人多了，她怎么就找不着呢。" 阿梅的问题在于失业后的生活设计不及时、不妥当，严重影响了后来的进一步发展。

刚开始全职在家休息时，抛开万般心绪，一定要平静地仔细想想：我的优 势、劣势是什么，职业目标是什么，今后的路怎么走，我到底要过什么样的生活， 综合经济状况、心态，再综合考虑下一步怎么走。

朋友T，原来在联想集团人力资源部负责培训，公司大裁员中没能幸免，拿了 几个月的工资回家了。但这次被裁是他大飞跃的契机。以前天天得上班，迟到1分 钟扣50块钱，有想法也无从实现，更何况哪里有时间思考自己的未来呢，现在有时 间想了。他用一个月时间，把所有的名片、有来往有帮助的人梳理一遍，在反复和 朋友的沟通中获得灵感，很快建立了自己的培训公司。他做的事和在联想时很类似，只不过现在是为自己工作。经过几年奋斗，他的公司现已是业内著名品牌。

第22节：职场路线图(22)

2．失业期间保持好心情最重要，留得青山在，不怕没柴烧。有个漂亮的女职 场人在意想不到的失业打击下得了严重的牙周病， 20多岁的黄金年龄，几个门牙 全掉光了，常为牙疼夜不能寝，工作忙请不了假，她也只能顶着老板的黑脸色，惴 惴不安地请假去医院排队看病。事实上，她失业后很快就找到了一个更好的高薪工 作，几年来职业道路很顺利、非常好，但损害的健康永远不能恢复好。她有时感慨："我当时着什么急啊，真是想不开，在家休一段多好啊，现在想歇哪儿有可能 啊。当时要这么想、看得远点儿，身体怎么能受这个罪啊。" 3．如果短时期内难有合适的机会，绝不能让自己彻底休息、脱离社会，不然 很难适应新职业生活。

刘夫人大学毕业后分配在研究所工作，20世纪90年代丈夫第一批下海进了大 外企，上交的税比她的工资还高。于是她辞职回家做了全职太太，每天全部的重心 就是儿子，住在人烟稀少的高档社区，极少与人来往。慢慢的与丈夫也陌生了。

有人打电话找刘，她说："等一下。"刘先生便告诉妻子："你要亲切地说，请稍 等。""哪那么多事啊！"她不以为然。次数多了，丈夫不让她接电话。看着她扫 地，刘先生说："扫了这么半天还这么脏，做我们公司的保洁员你都不配，考核的 话你的奖金都得被扣光。你懂不懂工作的要领啊，这么简单的活都干不好，你还能 做什么。"她真不明白随意地过日子，干吗自找那么大压力，家里都这样，更别提 外面了，她相信自己已经不能适应外面的工作了。

杜小姐是房地产高管的妻子，学历和工作背景不错，美中不足的是她近三年 没有工作，全职在家带孩子。人力资源部担心她不能适应紧张的工作节奏，她信誓 旦旦地表示：孩子大了，女人应追求自己的天地，绝不怕累。几年间，社会变化真 不小，重新上班才知道，原来现实不是凭几句大话就做得来的。大家热火朝天地加 班，她悄悄溜

走，打电话找她，她不接；她家里经常有事，本身也受不了紧张的工作老觉得累，常请假；她尤其头疼单位里复杂的人际关系，觉得上班没劲。半年后 杜小姐干不下去了。

4．利用这段时间学习对未来会有好处，参加外语、专业培训，经济条件许可 出国读书或游学。周末的专业培训班上的学员大多数是暂时没有工作的人，有的已 经参加几个月的培训了。

如果希望今后从事人力资源工作，去参加全套HR实战训练培训；想应聘销售 岗位，参加销售技巧培训，等等，不但学到东西，还可能有巧遇：讲课的人中不少 都是企业管理者，受到他们青睐，离求职成功还远吗？ 5．暂时没有全职工作机会，兼职也好，总之不要自暴自弃。有的人在公司兼 职几年，苦于没有进人指标不能转为正式员工，上司看着这么好的员工不离不弃地 跟着自己干，总是转不了正，过意不去，四处为他推荐工作。于是，他终于从长期 的兼职转成正式。

第23节：职场路线图(23)

6．并非只有在全日制、固定的单位里工作才叫工作，只要做得高兴、收入满 意就是好工作、好生活。英雄一切随潮流而动。有位好朋友在公司里做得实在很痛 苦，正是2007年6月全民入股市的时候，他毅然辞职，回家以炒股为生。几个月时 间60万的本金炒到280万；年底股市熊迹初现，他不炒股，改做项目。他频繁参与 朋友的各种项目，或牵线搭桥，或出工出力，虽不是朝九晚五固定拿薪酬，但干得 欣欣向荣，一年下来收入不菲，既不用受风吹雨淋也不挨骂受训，这样的生活岂不 也很好？还有网络写手、在网上做买卖等，只要喜欢，只要快乐，只要生活过得去， 谁说不是好工作、好生活？人这一辈子不是非要在职场中熬得红颜尽褪，人生处处 有追求，不一定非到写字楼里去追求。

作为人力资源总监，面对育龄的女性求职者，面试时我必问的一个问题是： 你结婚了吗？有孩子吗？×年之内你不能生孩子。每次说这样的话，身为女性，我 也感到有些不近人情，但大局要求必须如此。我多次看到，面试时信誓旦旦表示几 年之内绝不要孩子的女员工，不出一个月已是孕妇。此时对她说什么、做什么也没 有用了，总不能间接扼杀一个生命吧。得，您就歇着吧，到正常再上班起码一年多 后见了。

所以育龄女性失业又有生育计划的，不妨就此完成造人大业，为今后找工作 去除"硬伤"。

7．完成人生其他程序，过快乐生活。某位CEO老兄愤然辞职后，在家小休了 半年有余。我惦记着性格倔强的老兄，怕他孤身一人承受不了生活和事业的双重挫 折，于是约了老同事一起去看他。老兄的独栋房子里收拾得井井有条，他正坐在明 亮的窗下看英文小说。几个月不见，他精神状态比上班时候好了许多，脸色红润。

我本以为他的居家生活一定死气沉沉，没想到，我们的谈话多次被他的手机铃声打 断。从他的表情和语气判断，打电话的应该是他的女朋友。老兄充满幸福地说，以 前上班太忙，根本没有家庭的概念，离婚后多少年了哪有交女朋友的时间，也没有 心情。这段时间，才又感受到了生活的安逸和快乐，好像重回学生时代。他指指院 门口停的一辆路虎越野车，就是女朋友刚送的。前几天开公司的女朋友问他："你 喜欢什么车？"他说：路虎越野。第二天，女朋友快递过来一张新车提货单。老兄 慢悠悠地说：像机器人一样地工作了二十多年，终于停下来享受一下生活带来的乐 趣了，觉得人生真好啊。

我们笑着说："因为有了女朋友，才觉得生活真好吧？" 他摆摆手说："有这个因素，但不是全部。休息了几个月，我写了一本职场小说，已交给出版社了。而且，我现在正在谈一个OFFER，一个集团CEO的职位，差 不多了。" 生活和事业，往往是相辅相成的，顺势而为，顺意为发，人生何处无芳菲， 只是看你如何去过了。

第24节：职场路线图(24)

通常来说，失业阶段生活设计的重点就是想办法找到一份满意的、长期稳定 的工作。这就要从本篇第一节开始了，其实生活就是一个轮回。

我的一段求职经历 近年来，常有熟悉的人名冒出来，提醒我回想起已淡忘的一些经历。

"你认识×××吗？" 我想起来了，他是我中国平安人力资源部的同事，是麦肯锡人力资源改革小 组成员。我问："他怎么了？" "他可是如雷贯耳的中国AAA集团人力资源部总经理耶！" "我们公司的创始人是YY。"有人自豪地介绍。

"YY？是不是曾经做过美国某公司的CXO？"我的记忆之门又被推开一寸。

"对呀，就是他！你认识他？" 迎着吃惊的目光，我说："我和他是同事，他是我当年招聘进来的。" 数年来我每天回家路过一块印着某家大公司Logo的巨大广告牌，偶然在朋友 处看到这家公司CEO的名片，我不禁脱口而出："他是这家的CEO？"朋友问我 怎么认识他的，我说当年我帮他筹备的这家公司，现在它改名字了。

"某大公司通过猎头换了HRD。某人跳到某跨国企业做高管了。"职场人对 人员变动非常关注，人脉是资本嘛，无孔不入。我逐渐地发觉，受人们高度关注的 成功者中竟有这么多是我的同事和熟人。

常有人问我：你经历的职场舞台上满目名人和行业领袖，你怎么做到始终和 这么多精英共舞的？为什么你的身边总出职场名人？ 我想了想，有两个原因，一是我十几年来始终供职于中国杰出的品牌企业， 卓越的平台培养和发展员工，这些平台上的员工更容易成功，我身边的同事们一个个凤凰涅槃，所以我总能够和成功者有渊源；二是一定要供职于一个好平台，好平台不一定是龙头老大。好平台给予我

上升的能力，能力助我找到好平台，好平台上我有机会进一步发展，这是相辅相成的关联关系。

2000年一个惬意的春日傍晚，我正苦苦地思虑未来职业发展。我是计算机专业，没有保险专业背景，而且我当时任职的公司组织结构中人岗匹配完整，没有空余岗位，人员非常稳定，流动性极小，我看不到上升空间。公司非常好，但我想有更大的发展。

我坐在沙发上看电视，随意调着台， CCTV4的访谈节目中女嘉宾着一袭黑色中式套装，浓密的秀发向后抿拢，轻声细语地回顾在IBM、微软工作经历和感悟，屏幕下方打出的字幕是"嘉宾打工女皇吴士宏 TCL集团副总裁、《逆风飞扬》作者、 前微软中国总经理"。

在她平静的叙述下，一个波澜壮阔、色彩纷呈的激情职场展现在我眼前，充满活力、创造力、平等公正、最大限度地发挥员工潜能的IT业场景深深吸引着我。

第25节：职场路线图(25)

晚风吹进窗口，沙发上的一张报纸飘落地上，一行大字标题让我眼前一亮： "IT业的一匹黑马：打工女皇吴士宏的继任者--微软中国新任总经理高群耀。" 高群耀去微软了！我想起五年前的一件往事和曾经流产的一个工作计划。

1995年初，我在国家科委和机械部主办的刚刚创刊的《CAD/CAM》杂志任编辑，那时外国企业进入中国市场时间不长，没有直接的政府关系渠道，因此和我们编辑部走得很近，关系很好。一天傍晚，居全世界3D软件市场垄断地位的美国AUTODESK公司北京代表处在新世纪饭店举办客户招待晚宴，主持人是我非常熟悉的主持北京代表处工作的市场部经理倪晓明。请的人不多，十几个人，我都认识，寒暄一圈后，发现有位男士默默地独坐一旁。他身着银灰色西装，戴着近视镜，三十岁出头，面色温和。

我走上前自我介绍，然后问："你是？" 他站起来热情地说："我叫高群耀， AUTODESK公司中国区新上任的总经理， 刚从美国总部到北京，还没有印名片。" "我正在主编我们杂志的2月号，我发一条你履新的消息吧。明天我想去采访 你。" 高群耀说："你明天上午9:30来我办公室，我们谈20分钟够吗？" 第二天上午我来到新世纪饭店写字楼 AUTODESK公司办公室，场所很小，只 有几个房间，几名员工。那时中国人受传统就业观束缚，认为去外企是"下海"， 丢掉"铁饭碗"害怕工作不稳定，世界最优秀的公司招人并不容易。如果穿越时空隧道，机会放在现在，恐怕打破头也难进呢！ 我和高群耀的谈话持续到近12点，他说："我请你吃午饭吧。" 我们在新世纪饭店东侧的老康酒家简单地吃过饭后，高群耀说，我们散散 步吧。他穿着浅灰色风衣，说到从哈尔滨到美国数年的经历，夫人和孩子还在美 国。"中国的医疗方便了吗？你们下班后做些什么？有卡拉OK吗？附近有电影院吗？"他对北京很陌生。

当知道我是软件专业毕业，他说："你到我们公司来工作吧，公司很缺人。你 们单位能放你吗？"接下来，我们一起商量我来的方式，如何避开FESCO极高比 例的人头费（员工实际只拿到公司支付的高额工资的极小部分，绝大部分当做管理 费交给FESCO）。

1995年2月出版的我担任责任编辑的杂志上刊出我写的短新闻：Autodesk公司中国地区总经理走马上任 美国Autodesk公司总部派驻的中国地区总经理高群耀博士于1995年1月中旬走 马上任。

Autodesk公司北京办事处将于1995年在各个领域开展工作，如为授权教育中心 提供条件，增加用户知识、为用户投资提供保障，支持国产化开发、促进软件行业 发展，强化经销网络等。

第26节：职场路线图(26)

高博士曾留学美国，4年前参与了"美国宇航局结构分析"软件的开发。

这是高群耀回中国的第一篇新闻报道。

但是，我去工作的计划还没来得及实现，就因我意外怀孕早孕反应强烈，只 能全休在家。

几年过去，这一幕我几乎淡忘。

在香港联想工作的妹妹建议我说："你应该去一家IT公司，做人力资源。"说 得对，我决定想方设法找到高群耀，我要去微软。

成为IT业令人瞩目的明星后，为免更多的打扰，高群耀关闭了汉显呼机和手 机等所有联系方式。

这时我接到刚从英国回国的大学同班同学的电话，她正在找工作，向我介绍 经验："你可以上51JOB看看，这是专门发布招聘信息的网站。" 我试着上网去浏览，招聘HR的公司很多，TCL招聘人力资源经理，页面的横 标上醒目地写着"吴士宏邀你一起飞扬！" 我想起那天的电视访谈，吴士宏就是高群耀的前任呀！我联系不上高群耀， 去不了微软，跟着做过微软中国总经理的吴士宏不也一样可以学习微软的管理方式 吗？按照传真号我发了一份简历。

第二天下午，接到TCL电话，通知我第二天10点去马甸桥TCL大厦六层面 试。

上午处理一件公事，不知不觉过了时间，抬头看表时已近11点。我急忙出门 打车赶到TCL大厦。在六层电梯口迎面撞上一位正向外走的高个子女士，我说要找 孙小姐面试。

她让我在接待区的小会客桌边等。一会儿，刚才那位女士手中拿着我的简历 走过来坐在我对面，面试开始，原来她就是孙小姐，吴士宏任总经理兼董事长的 TCL核心技术企业天地人家公司的前期筹备者

之一，后来担任TCL香港国际公司副 总经理。她等了我1个小时，正准备出门办事，碰上了我。

她简单地了解我工作经历后，问了唯一一个专业问题："绩效考核怎么做？" 这是我第一次参加面试，但过去的两年里平安人力资源管理五环项目的方案 设计和执行评估情况，我是烂熟于心，最近的一年中绩效考核方案变革了几回，而 且我刚刚完成北京分公司的人员发展计划项目的总结。

我将考核方案的目的、流程、人员分类、考核指标、权重设计、结果应用 等，分几种不同的方案做了核心阐述，并且分析每种方案的特点。孙小姐始终没有 插话，我看她听得很认真，没有很快结束的意思，又将考核和人员发展计划、培 训、薪酬设计、岗位设置、招聘规划、人员配置等模块结合起来，谈我对他们相互 关系的认识，归结出人力资源管理的重要性和关键节点。

孙小姐一言不发，非常认真地倾听。当年我所经历的 HR内容、谈及的理念， 极其超前，即使是大企业的高管也可能闻所未闻。这是平安带给我的，是典型的工 作平台为员工发展增值。

第27节：职场路线图(27)

孙小姐介绍说人力资源部暂时放在企划部下面，我说："人力资源不是普通的 职能部门，是企业的战略合作伙伴。"孙小姐听了微笑了一下。这个全新的观念是 麦肯锡带到中国平安并大力宣导的，还没有在社会上传播开。

她最后问："你现在工资多少？希望多少？"并记在我的简历上。

"我能够经常见到吴总吗？向她汇报吗？" 也许经常听到这样的提问，孙小姐淡淡地说："经常见到，是和她一起工作，当然可能向她汇报， HR非常重要。她现在出国了，如果在北京也会见你。我们实行高职低聘，你试用期的 Title是主管，表现好试用期满后给 Manager，而且你上面所有的副总、总监岗位都是空的，你做得好的话上升空间很大。" 第二天上午，约在月坛大厦见TCL信息产业集团副总经理马骥。我提前到了，在会客室里拿着本外语书看。有人从门口路过向里张望。待他再进来，自我介绍："我是马骥，很高兴见到你。"他重点问了我在中国平安工作几年的所得，最后问我两个问题："你为什么想换工作？你愿不愿意去深圳？" 我回答，中国平安非常好，有全套的激励保留员工的办法，我可以待一辈子，但我希望有更大的发展机会，我是学软件的，适合在IT公司做人力资源。当我听到他问的第二个问题时，我知道他已经想好，做出了选择我的决定。

2000年时，实行真正意义上人力资源管理的中国企业凤毛麟角，KPI（关键考核指标）管理、人员发展、职业生涯规划、指导人制度等完全是崭新的思想和概念，而我已经全部实践过。

我入职后在一个大文件柜里发现应聘这个岗位的简历有几千份，参与面试的 副总告诉我："我们见到你以后，再没有见别人，你非常合适。后来你的表现也应 验了这个判断。" 当我和中国绝大多数职场人一样尚不知HR为何物时，偶然踏进HR这条河 流，以参加麦肯锡运用全球最先进的管理理念和技术为平安战略量身定制的HR五 环项目

为起点，跨接咨询概念和企业实际操作两端，与只和琐碎事务为伍的HR相 比，起点很高。平安的工作履历带给我巨大和持续的发展能力，我作为当时极少的 参与并懂得人力资源管理的HR（其实当时理解的非常肤浅，多年以后才逐步通过 更多的实践真正消化），面临众多职业良机，所以轻松进入备受国人瞩目的打工女 皇吴士宏引领的互联网技术公司。这次机会对我也很重要，从进入最富吸引力的泛 IT业之初，就站上一个很高的层面，奠定我职业发展的坚实基础。

似乎源于偶然，然而偶然的外表下蕴涵个人职业发展的必然规律，就是：机 会选择准备好的人。准备好的潜台词是：上进的愿望、足够的能力、超众的敬业和 积极寻找机遇的决心。

第28节：职场路线图(28)

中篇（上） 关键词：做心腹 培训力 路线图 空降兵 变形记 如何度过每一天，下一步怎么走，向哪个方向前进？纵观职场中人， 做法分为两类，即感性职场和理性职场。职场上成功者比例很少，而理性 职场原则将帮助更多的人走向成功，极大地缩短到达目标的奋斗进程，最 大限度地少走弯路：贯彻理性原则的办法即按照路线图行动。

路标4 捷径

培育一个人脉圈 资本，即能够带来增值的价值。现今重要的资本，如现金资本、权力资本、知识 资本、关系资本中，关系资本价值最高、保值性最大，如黄金一样，质地坚硬不轻易 垮掉。

我们要把对待现金资本的运作手段运用于关系资本中，对关系资本进行投/融 资。给对方帮助、使对方受益的，就是你在对方身上进行投资了，受到别人帮助、 欠他人人情的相当于企业融资。我们每个人都应成为人脉圈里精明的CFO，琢磨怎 么更好地盘活手中的人际资源，向纵深和广度拓展，通过一个个"项目"，夯实关 系，玩转人脉圈。

关系资本在职场中表现出特别重要的价值，可以说是各种资本之王。各式资 本摆不平、做不到的事情，关系资本都能够搞定，不明真相的局外人常把令人羡 慕、不太可能发生又发生的事情称为机遇，其实机遇就是遇贵人相助，很硬的关系 在起作用。看似特别巧的事情，十有八九是有人巧妙运作的结果，而这个人肯定是 你已有的或正加入进来的人脉圈中的一分子。关系资本能为一个人在职场上的方方 面面带来希望和便宜甚至特权，在求职、升职、加薪、职业发展等节点处起到"起 死回生""化腐朽为神奇"的作用。

微软招聘测试工程师，年薪60万，有猎头朋友求我帮忙给推荐几个人选。做HR 多年，中国的通讯和泛IT企业，几乎没有一家没有我的熟人的，我招聘来并且共事 过的同事遍布所有外国著名企业中国公

司和中国著名国际性企业。我拿着通讯录， 把可能的人都筛了一遍，最终定向在Stephy身上。他目前服务的公司拥有全球最棒 的测试体系。

我和Stephy共事三年，他遇到我之前没有稳定的工作，零敲碎打地混日子， 直到我招聘录用他以后，他算进了"国家队"。没有这段经历做跳板，他不可能 被现在这家著名的美国企业看上。我给Stephy打电话，他非常高兴，离开的同事们 都不会忘记我，一是共事时我对他们很好，二是他们很愿意和我这样的HR保持联 系。

Stephy很想跳过去，想了想感觉可能性不大。

"那你给我介绍几个合适的人吧。"我说。

"好吧，你把职位描述发给我，我在公司里群发一把"，这样似乎不妥，他说， "不行，被网管发现我可惨了。这样吧，你发到我私人邮箱里，我找几个合适的人， 单独发给他们。

第29节：职场路线图(29)

" 猎头朋友很妒忌我，进而央求我："你帮我找几个公司的通讯录吧，要带手机号的。

" 别小看每人办公桌上贴的那张通讯录，这可是重要财富--人脉资源！通过它，能产生多少现金价值和无形资产！这就是人脉圈子的作用。

人脉圈的生成靠培育，怎么培育起来呢？ 1．自己是个有用之人，这是最核心的。人际间相互来往的目的无外乎互惠、 互助、互利，没有任何实际意义的交往很快将消失掉。并非所有的人际交往都以功 利为目的，但能够长久保持密切往来，一定有利益关联或以情感为纽带，繁忙的职 场人没工夫应酬无聊的场合。看尽眼前和长远，你都不可能对他人有价值，那谁爱 搭理你呢？ 2．不求回报地热心帮助他人。这是建立、培育人脉圈的基础，虽然人本自 私，但没人愿意和明显的自私鬼、势利小人常来常往，怕被小人算计。而热心和不 求回报叠加在一起，是建立关系的有效起点，一定会有回报的。

3．建立有魅力的个人品牌，培养可爱的个性特质。令人愉悦和欣赏的人拥有 更多的关系资本，周围的朋友超越出身、阶层、年龄局限。人活在世上，要不断追 求改善和完美，不善于言谈的人要多学习讲话技巧，爱说爱动的人要有意识地调整 把握好尺度使自己出落得有气质、有迷人魅力。

4．从生活和工作中的小事上着手。人脉圈里互相依存的内容跑不出生活和工 作两大象限，而且相互间紧密关系的建立及加深无不是从远到近，相托的事由小至 大。

5．好的工作平台是建立人脉圈的最佳机缘。因工作而建立的友谊关系价值很 高。因为工作需要，我找麦肯锡、HAY GROUP等世界顶级管理咨询公司谈合作。最 初，我找人帮忙引荐咨询公司的内部员工，有人向我推荐了一名总监，说："这就 是很高级别的人了。"而后

来，随着谈判的深入，我拿起电话随时拨打的都是全球 高级管理者，我们来往得就像相见恨晚的好朋友。建立这样的关系，主要源于我供职的平台空间很大，对卓越的咨询企业具有很强的吸引力，他们对合作项目寄予厚 望。因工作环境而快速形成的人际关系链，质量高、稳固、实用性强，是培育人脉 圈最自然最重要的渠道。

6．尽量多做事情，在过程中把人脉关系运转起来。关系不是古玩，不能收藏 和观赏，一定得用起来，原本亲密的关系几年不联络，也将慢慢淡化，这是用进废 退的道理。人际关系在使用中加深和巩固，用得多未来才能创造更多的价值，就像 不腐的流水，用起来的关系才不会生锈、消亡。职场人忙中偷闲，约见谈天，不外 乎两个原因：一、寻找合作机会或者有事相商，这是于事的，是外在的；二、思 想、精神、心灵交流，这是于心的，是人的内在需求。

第30节：职场路线图(30)

听过一个故事，很受启发：相邻几年的两户邻居素无往来，其中一家的女主 人中午做午饭时因没有鸡蛋，向邻居的女主人借了两个。几天后，为表示感谢，借 鸡蛋的主妇炒了一盘葱花蛋送给邻居。从此，她们开始交往，成为无话不谈的好 友。实际上，要鸡蛋和送葱花蛋都是借口，这位聪明的女子创造机会，建立起人际关系网。

7．建立和维护关系需要技巧。通常这不是什么高难度的动作，仅是小事或随 手可办的细节，但运用得好，常能起到四两拨千斤的作用，比如及时回复短信，总 以自己的回复为收尾，答应的事情及时兑现等；还有，凡事多替他人着想；尤其要 以诚挚之心待人，善解人意。这是一种习惯，养成后融入生活的常态里，根本不用 刻意去表现。我在西安出差看到很新颖的民俗小玩意，想起周围对自己帮助很大的同事和 领导们，根据平时观察到的他们的喜好和他们的孩子的年龄，挑几样小东西送他 们，当地一位分公司的头儿说："你这样做，属于会做人！我的助理就不懂这些， 别指望她想到别人，就是我的事她也冷冷的。" 我女儿带回来一本班级日志，这个笔记本很小很简陋，因由全班同学轮流记 录，本子已经磨破。这是一本对孩子们非常有意义的记录，应该长久保存才是，于 是我送给学生们一个漂亮的精装本，耐用而且庄重。老师看到我送的大开本日记 本，每页有中英文孔子语录和祖国大好河山的隐形背景，十分高兴。我极少和老师 接触，但我相信因这件小事她和全班同学会记得我。

人性弱点不利于维护人脉圈，要努力使自己变得更符合"通用做人标准"， 下面几点是关键： 1．不能急功近利。

有位父亲为即将小学毕业的女儿上重点中学四处找人，圈内人告诉他："除 非你有帮忙解决学校关键困难的能力，不然现在才开始找关系，现用现买，太晚 了。""那应该什么时候开始？""你小孩上二年级时。" 2．不能忘恩负义。

人性本善良，普天之下都向往充满真善美的理想意境。人心很脆弱，怕受到伤 害，都有一层防线。你辜负了一个人，很快就会失去多个人的信任。

3．不能只盯着关键和重要的人。

人与人之间的交往有基本对等原则，如同销售系列，职位中有客户经理、高级 客户经理、客户总监等，不同岗位对应客户的不同级别，方便更好地开展工作。没 有工作关系、层面相差太大的人不太可能进入同一个人脉圈。此外，每个人的职业 前途都是不可预知的，不要小看任何一个人，只要他有理想、有思想、肯奋斗，就 拥有光明未来。在人际交往中，不能明显地厚此薄彼，以势利小人的面目出现。

第31节：职场路线图(31)

我走进CEE总部办公大楼，COO办公室里，几位中年男性寒暄着道别，预定着 下一次的见面，看来谈话进入尾声。

送走客人后，COO笑着对我说："你招聘高管直接到我这儿来蹲点吧，我每天一 拨拨接待的，全是大老板和高管。走，我们先去吃饭，还有我的几位同事。" 最后进电梯的人长得像个农民，自言自语："明天上午到门店转转，下午出 差。"看到我这个陌生人，他发问："你的眼睛怎么这么亮啊？是不是成天面试人 看的？一看你就是有活力和激情的HR，很自信。" "您是？" 他谦和地说："我是做市场的，卖货。" 我想，这个人有点与众不同，不像卖货的，即使是，未来一定还能走得更 远，应该把他拉入我的人脉圈。我一路上和他说话。

到了饭店，在餐桌旁，COO指着"做市场的"对我说："还没来得及介绍，你坐 在我们CEO旁边吧。" 帮别人的忙等于向人情银行里存钱，存进去多少才能取出来多少，透支额度 很有限。人情价值随存期的增长而衰减，人情银行里没有复利。

职场圈子生活化，生活圈子职场化。日常生活中，抓住瞬间机会，为自己营 建人际网络，在圈子里大展身手，像滚雪球一样，使人脉圈子变得越来越大、越漂 亮、越坚定有力量。

北京国际饭店大会议厅座无虚席，第一届人力资源国际峰会的开幕现场人满 为患，3000元一张的入场券引来的，除HR之外，还有大量以HR为客户的商业企业 人士。

我刚从TCL辞职，还没有全部交接完。中场茶歇时，我坐在椅子上接电话。站 在不远处过道边的一位小伙子向我看过来，也许听见我提到"TCL""吴士宏"吧？ 这可是当时时髦的名词。等我放下手机，他立即趋前过来，做自我介绍，和我交换 名片。这是我和日后著名职业经理人Web的相识，这天是他进入eHR领域工作的第 一天，是他职业生涯的里程碑，从此以后他在这个领域快速发展，职位越做越高。

这天老板让他参加峰会，就为认识HR们，为今后推销HR软件系统搭建人脉。

几天后，我和副总裁正在办公室里谈话，前台送进来一大束鲜花，刚刚有人专程递给我的。副总裁很好奇，翻开花心中的名片，那陌生的名字让我回忆了半天，才想起来是前两天见过一面的小销售Web。

几年后，Web和看到这场景的副总裁竟然同时在一家知名企业做副总裁，我们 仨想起这段故事都觉得很有意思。

Web希望我介绍一些客户给他，他刚入道，没有任何客户资源，我写了几个大 公司熟人的联系方式给他。

Web的业绩提升很快，两年后做到公司总监。周末的晚上，我接到他的电话， 他走到职业生涯的十字路口：要么留下来，将被提为分公司总经理，要么跳槽到行 业内一家领袖企业做销售主管。他想听我的意见，我建议他选择后者。

第32节：职场路线图(32)

Web在新公司的业务和原来基本重合，层面更高，他的客户仍然是HR圈子。小 圈子变成大圈子，小客户变成大客户，他也变成大客户总监。HR是一个很特别的 群体，在就业和职业发展方面对职场人的帮助能量巨大。和HR们的帮助有关，Web 职运亨通，发展很快，几年后升任HR领域最成功企业的副总裁。一路顺利走来， 得益于他的聪明，他的勤奋，他的天赋，也得益于他工作的人脉圈子。

我也是他人脉圈子的一员，我们相互帮助，也彼此得到回馈。

我们各忙各的，数年后偶然相遇。重新联系上的当天，Web给了我一个全新的 机会："香港凤凰卫视后天专访四位大陆资深人力资源总监，你是其中之一，我推 荐的。" 按照工作计划，我第二天将去外地招聘，一切都已安排停当，如果不去将打 乱几十位候选人的安排，而且会影响到他们对我们公司的评价。我没有犹豫，放弃 了这个机会。

"这个机会很难得，对你提高声誉很有利。"Web为我惋惜。

是的，他说得对，要抓住机遇。但是，有时候要有取舍。

有些人喜欢换工作的真实原因是，新单位内可以接触全新的人脉圈子。场景 转换意味着能多认识一些人，这些人里面也许就有你生命中的重要人物，人生苦 短，多彩经历令人向往。

跟随一个好老板 世界上的老板类型可以按三个维度、四个等级来划分：三个维度：发展事业能力、团队领导能力、品性修养水平。四个等级：理想状态、尚可、勉强过得去、差劲。所有的老板都是上述各项组合的独特集合体，没有绝对的好与坏之分，统而概之，可分为如下四大类： 1．具备远见卓识，将事业发展壮大，同时具有卓越的领导能力，发现、培养和发展下属，注重个人品性修养，凝聚一支铁杆优秀团队。这类人有，但比较少，可遇不可求，一旦遇到，要紧跟到底。

2．有理想，有想法，身先士卒，渴望成功，但管理能力、品性修养一般，真心追随的人不多。这也是不错的老板，可以长期跟随。

3．平庸、自私，一切从自身利益出发，人不犯我我不犯人，大家表面过得去，让别人说不出好话也说不出坏话来。这类人不少见，和他须公事公办，因为对他好也没有用。这时候，职场仅是你的工作场所而已，很难依靠他的提携发展自己的事业。

4．思维方式、心态、品性有缺陷，心理阴暗，生怕天下太平，总要挑唆事端，使下属相互猜忌打斗，自己渔翁得利，心胸狭窄、满嘴谎言。他以为所有的下属都得求着他才能活下去。个性中拥有这种特质的老板不是个别人，因为人性弱点使然。和这样的老板共事，如果没有其他方面对你特别的吸引力，记住，这里只是你的一个驿站而已。

第33节：职场路线图(33)

统计数据显示，67%的离职原因是为了离开老板。

什么是好老板？好老板容易识别，因为他们有共同的脸谱：

脸谱1．有强烈的事业心，视职业前途为生命。与这样的老板共舞，自己才可能有出头之日。他想把事业做大做强，需要大量追随者，为愿景的实现，他必须心胸宽广，他知道应该如何对待得力的下属。好老板懂得对下属最有效的管理手段是信任和授予权限。

脸谱2．有领袖风范，坚韧果敢，有勇有谋，心胸广阔有容人之心，懂得如何培养亲信、笼络人心。他只需具备领导艺术，而不必懂得专业技能。

脸谱3．品行端正，不谋私利，不搞阴谋诡计。谁愿意扭曲心灵跟随无德之人？为他尽心竭力到头来没有好结局，成天处于惶恐之中，这可不是理想的职场环境。

除了上述基本判断原则，两人的"缘分"不可或缺。在思考方法、工作风格、处事方式、对下属的欣赏角度等方面，每个领导都有自己的特点，如果你和老板一拍即合，"一见钟情"，那么你们有缘分；如果你和领导相互看着不顺眼，在领导的强大压力下你只能演变成另外一个人才能满足领导的要求，那么赶紧离开吧，这位领导不适合你。

好老板很多，是哪种类型不重要，哪种类型都有好老板，关键看是否适合你。有的老板对大家严厉独对你温和，对大家苛刻独对你宽容，对大家不满独对你欣赏，这种老板正适合你，如果找易经大师测算一番，很可能你们符合易经的合作卦象，在一起共事能够成就理想。

不可错过的老板的主要标志是：◎他很信任和欣赏你。

◎你的付出他需要，你的所需所求他能够给你。

◎你自觉地把他的荣辱和烦恼共担，共事愉快。

好老板是人生奋斗的加速器，其知遇之恩对工作和生活的影响不可估量。至 少有四大方面的价值： 1．在老板身边，可以近距离真切地学到成功者多方面的真经，快速提升自己。

2．比较轻易地接触到和打入老板的人脉圈里，短时间内借助外力站上较高的 平台。

3．老板的光辉能够折射到你，为你增加无形价值。

早晨，秘书打开总经理办公室的门，新买的鲜百合花的香味飘散开来，员工们明白，惠州、深圳、北京三地办公的吴士宏总经理今天将过来。

吴总手提装满文件的纸袋子从大厅门口走进来。我入职后第一次见到这位鼎鼎大名的人物，比较紧张，准备了几句话刚要开口，她亲切地主动握住我的手： "欢迎你，听说你进入角色很快。" 按照习惯，吴总来后，筹备组在会议室里开会。吴总看我不在，亲自到我工位前叫我，看我仍比较拘谨，微笑着问我："你看我这身裙子好看吗？"她穿了一身黄色连衣裙，我觉得她很美。

第34节：职场路线图(34)

会议上有人提到，公司现在最奇缺的是人员，吴总停顿了一下，充满信赖地看着我说："不用担心，因为我们有汪漪了。"我和她隔着一张长长的大会议桌，距离很远，但她真诚的信任如一股暖流，刹那间传递给我，我突然感觉肩上多了份沉甸甸的庄严使命感，动力十足，压力下心里却十分愉快。

中午，同事们在公司旁边的豆花庄吃饭。回来的路上，我和她走在一起，我说："我告诉刚从国外回来的亲戚，我现在和您一起工作，他说没听说过您，我说您被称为IBM的南天王，他恍然大悟似的：噢，原来是香港的歌星啊。"周围的人都笑起来，吴总说："国内的人都知道我。"我没心没肺地加了一句："是啊，今天出租车司机还说，您原来就是椿树医院的护士嘛。" 旁边的人全部收敛笑容，把头扭回去沉默了。我很后悔，吴总声望如日中天，比最时尚的影视明星还光彩夺目，我怎么说起她这段儿来了，她不会不高兴吧。我有点惴惴不安，但转念一想，这也是好事，正好试试老板，如果老板心胸狭窄，我不干也罢。

其实我是多虑了，她根本没把这回事放在心上，对我一如既往，我反倒对自己的敏感羞愧起来。吴总是有理想的人，她心中装着战略和全局，这样的老板胸怀广阔，正是我要跟随的。

人力资源管理是运营核心，我每天晚上和所有的周末都在公司里加班。有一阵我女儿天天发低烧，我实在没有时间带她去医院，也抽不出时间多陪她，我给我妈妈打电话："你多帮帮我吧，我很忙实在管不了她，如果我在这里做得好占有一席之地，进入吴总的核心圈，我这辈子就不用再找工作了。" 中秋节的晚上，我们都收到在深圳的吴总送的贺卡和鲜花，我在邮件中代表全体员工感谢她，她随即回复给我："阿漪，今天不要加班，赶紧回家吧。"

春节假期，我正在公司加班，接到一个同事的电话，让我在他的电脑里找一份资料，他说："我知道你肯定在加班。" 我的努力和工作结果，我的付出和真诚用心，我从来没有告诉过吴总，吴总也从来没有问过，但她对我越来越信任，越肯定，并且很快为我办妥骨干员工持原始股协议。

跟随好老板，有"一横两纵"原则： 一横：恪尽职守，独当一面，完美实现本职岗位责任，为老板分解压力，分 担重任。这是跟随老板的基础，是老板需要你的目的所在。

两纵之一，更进一步，加强和老板的深度交流，取得老板的尊重和信任，成 为老板的心灵之友和心理咨询师；两纵之二，你要站在老板的角度，用他的视野审 视上下左右，发现问题提前向他预警并且提出建设性的建议，并且尽可能不要烦扰 他，独自摆平负面问题。

第35节：职场路线图(35)

老板愿意多了解真实情况，但身处巨大压力下的他不愿听到说他一无是处， 那样更增大压力，他愿意听到可行的建议。明白的老板会知道你默默做的事情，并 且心存感激。

跟随老板，不意味一定要成为心腹。做好本职，和他保持距离也是不错的选 择。

老板为中心VS自我中心 以老板为中心，即一切行动的出发点、结果完全为老板计，为他的业绩、声 誉等等，宁可牺牲自己的一切。

某大企业总裁因几十亿问题资金被重点审查。关键时刻，手下嫡系的财务处 处长将所有责任揽过来，最终被判处无期徒刑，而总裁安然无恙。这是典型的以老 板为中心的例子。

以自己为中心，即一切行动围绕个人意志和目标，借助所有外界力量，尤其 是老板的桥梁作用，达到壮大自己的目的。

以老板为中心还是以自我为中心，不是绝对的，也不是对立的。以老板为中 心的下属希望老板好，老板好了才能更好地帮助自己，自己方能乘着老板的东风直 上青云。借力老板为自己服务的人，绝不是简单的取得，能够得到老板的鼎力相 助，一定已为老板尽力不少。不论以老板为中心还是以自己为中心，说到底，最终 结果都是为自己的目标，这是为达到同一目的表现出的两种不同的职场生存之道。

上下级关系是职场关系链中的关键话题，永远时髦。

省委领导生病住院，秘书比领导儿子着急，日夜照顾。

位高权重的大集团总裁严重失眠，对安眠药产生耐药性，夜里睡不好，白天 疲惫不堪，已影响工作。一次，他离开北京去外地参加重要会议，一路上担心工作 状态不佳而心情焦虑。当晚，他按照医生建议换服新的安眠药。

是夜，总裁休息得很好，第二天早起与秘书在花园里散步，见秘书眼圈发 青，神色困倦，关心地询问。才知道，秘书为观察和记录新

安眠药的疗效，彻夜守 在总裁床边，一刻未眠。

这些充分反映出上下级间的轮齿关系。

我们一生应感谢的恩人有父母、老师及职业道路上的领路人（基本是上 级）。对于普通职场人，能够遇到自己在做人、能力提升、提供机会等方面有重要 帮助的上级同事，仍三生有幸，犹如天降再生爹娘。

以老板为中心的下属，毫无疑问，身上贴的最大标签是忠诚。中国的各类职 场上"用自己的人"是各级主管的主要用人原则之一，能力差点儿、背景差点儿不 要紧，听自己的话、忠贞不二最要紧。老板发达，下属自然前景光明；老板发展不 算好，只要有口饭吃，下属总能有碗汤喝。跟定了一位老板，就像嫁对人一样，不 管是荣华富贵，还是粗茶淡饭，终身有靠。而且，多少职场真实例子显示，一个平 庸的人就是因跟对老板而跃为职场显贵。

第36节：职场路线图(36)

走这条路千万要小心的是，老板必得是一个念旧谊、有良心、感恩的人。一 心一意效忠一位始乱终弃、喜新厌旧的老板，岂不惨啦！这样的老板为达到阶段性 目的，利用相对应的有阶段性价值的下属，为其造业绩、升职、挣大钱献礼，用人 时朝前，不用时朝后。像穿鞋子，冬天来了换掉秋天的，春天到了再换去冬天的。

不过话说回来，人长大、脚长大，丢去小鞋子，换双适合的，才能健康成长，固化 地紧抱过去的小鞋，削足适履的老板，也没有成功者的素质。而对于下属，如何跟 随这样的老板，事关自己发展战略，需要仔细谋之。

成功的老板如何对待忠诚的下属，是考察老板作风的重要维度。

我有位共过事、很谈得来的总裁朋友，虽然从未在大公司工作，简历不出 彩，但毕业时跟对了长袖善舞的老板，靠打工积累了巨大财富。他给我讲过一个卓 越企业的上下级间发生的故事，至今记忆犹新： 被奉为精神教父的某集团创始人，因为战略决策失误使公司蒙受重大损失， 遭到董事局和股东会猛烈抨击，地位和名誉危在旦夕。

此时，一名前途十分光明的骨干年轻干部站出来，竭尽全力为其辩护并且承 认全部责任在于自己对全局的把控和执行错误。

年轻干部受到严厉处罚，连降多级，贬为普通工程师，从此远离核心圈，沉 寂数年。

他再次进入人们视野，因一桩轰动海内外的分拆重组项目。公司里中外人才 济济，精英如云，过时的他却被任命为新公司总经理，尊为少帅。

"起伏跌宕过后，创始人已渡过低谷，之所以要拆分，主要为了给他安排一 个最好的位置，为了报答。"我的总裁朋友沉思良久，无限感慨地说："如果能像 他这样，为杰出大老板挡箭是多么幸福的事，老板保住了，对你能不刮目相看吗？ 从此不是一般关系了。这是实现

抱负、出人头地的超常规方式，是最快捷的成功之 道。这是多么典型的案例！" 此事流传甚广，经我多方考证，无果。不管真假，至少这是职场上没有好机 遇又心怀高远的人们的一种美好愿望，是标准的先以老板为中心，从而给自己带来 巨大职业机会的经典。

我在TCL公司的同事大龚，20世纪80年代初在IBM时开始跟随打工女皇吴士宏 女士，任司机兼私人助理。吴总辞去微软中国公司总经理之职后，大龚可以继续留 在微软工作，一名司机在微软中国工作是多么好的归宿，而他毫不犹豫地离开了， 忠诚地继续追随吴总。吴总半年之内在家写书，大龚没有收入，仍甘心协助在侧， 直到1999年底TCL高调迎纳吴总任集团副总裁，大龚才有工作和工资收入。

第37节：职场路线图(37)

大龚忠诚、尽心，认定可追随的老板，一门心思跟到底，不管老板身处何 境。这是呈现给职场的一种幸运和幸福。

对很多人来说，跟定一位适合的老板至少能为一生的阶段性成长带来明显的 帮助。

职场发展呈金字塔形，向顶尖道路上爬人多机会少，竞争激烈，毋庸讳言在 某些阶段，追随老板比个人奋斗能省力、机会多。

以"自己为中心"的最大益处是，直奔目标，不把自己的命运系于他人恩 赐，不会因愚忠放弃好机会，最终被老板抛弃而懊悔。

20世纪90年代初，北京某老牌工厂首席设计专家被某初创的乡工厂盛情邀 请，工资多给三倍，还在风景秀丽、交通便捷的京西北山脚下一处大院子里为其新 盖一座别墅。首席专家拒绝了：我不是认钱不认感情的人，我在厂里工作几十年， 领导对我这么好，他们不希望我走，我怎么能离开呢？结果另外一位常年被工厂冷 落的工程师去了。

不出一年，老牌工厂被外资公司收购，首席专家下岗了。当初为了尊重工厂 领导的意志没抓住这个机会，而现在，也下岗的老领导反过来说她：你当时干吗不 去啊，不为别的，就为那套别墅也值啊，瞧，现在都给了那小子了，他怎能和你比 呀。首席专家平息了极度的不平衡后，决定接受先一步过去的工程师的邀请，但事 过境迁，工资只增加了几百元，其他什么也没有了。

因很多客观条件所限，自己把握自己的命运走向尚且艰难，想去把握别人、 将自己的成败荣辱系于他人，岂不更添了一份不确定性。

雁明来自中国一个贫困县，在家乡馒头切成片晒干，春节时当珍贵的菜肴 吃。他毕业后在河北找到工作，几个月后只身闯北京，几经辗转进入一家美国私 人通讯公司。北京的首席代表对他非常关照，通过首代的关系他结识了我，当即 恳求我把他介绍到一家大公司去。一个月后，他如愿进入世界第一的硬件公司， 我尚未吃到他承诺过多次

的谢宴，三个月后，他转投另一家公司，因为这次他做 总监了。两年后，他被聘为世界首屈一指的行业公司总监，手下普通员工的基本 月工资达2万多人民币。他出道后，腾挪闪跃，借助一切可以使用的力量，一切为 自己飞黄腾达。人们天性善良，总是认可和爱护人才，知道他出落得楚楚傲人， 都为他高兴和自豪，以曾经帮助过他而欣慰，谁还会计较他当时是否过于自利和 善忘恩惠呢？ 下级成功，对所有上级而言绝对是值得欣慰的事，而下级也经常反过来能帮 助上级。有很多次，有人向我推荐前老上级，从中穿针引线，提供有力的背景调查，极力将老上级拉来重做上级。

第38节：职场路线图(38)

职业生涯中我唯一后悔的是离开TCL。公司品牌、所处环境、工作内容，均非 常理想，但我想出去在风浪中增加阅历，临到走前那一刻，我仍很犹豫。

我对找我的公司的老板说："公司员工如果知道连汪漪都离职了，对公司和总 经理的影响多不好。"未来的老板劝慰道："事业不带感情色彩，你和你现在的公 司及老板之间不存在人身依附关系。你出来过得好，她会为你高兴和自豪，不在一 处工作仍可保持密切联系。只要你本身有价值、和你交往能给她带来价值，你和现 老板将变成战略同盟和平等的朋友关系。你要走自己的路，不能总在老板的羽翼下 生存，那样你永远长不大。" 我经历和阅历了很多职场冷暖以后，明白对于这个主题的讨论并没有对错之 分，只能具体事例具体分析，看每个当事人的现实情况了。

如果要下结论，从理论上来说，首先应为自己着想，为自己目标奋斗，大多 数情况下，是不会错、不会后悔的。

路标5 成功

培训的力量 在股市最黑暗的日子，我打车时遇到一位出租车司机，我把他奉为股神，因 为他是极少数赚钱的股民，他给我讲了一段亲身经历和感悟。

股市到3000多点的时候，国内一片做多声，谁敢反着说，能被唾骂死。

人民大学举办了一场经济形势分析的讲座，由美国经济专家主讲。司机师傅 的姐姐退休后在家炒股，赔得少赚得多，她经常参加各种股票知识培训和讲座，这 次带着弟弟夫妇去现场听讲。

美国经济专家说，中国的经济状况最多等值4000点，如果上到5000点，必是 强弩之末，股民应该赶紧出逃。说到这儿，讲座主持

人--一位大学教授极其不 满，冲上台去与之激辩，说中国有特殊国情、人民币升值、企业业绩持续上升等， 股指一定能上8000点。

主讲的美国专家说："Professor，对你的为人我很尊敬，但你的观点我认为是 垃圾！" 司机夫妇从这次讲座中获益匪浅，他们边做边学边琢磨，将培训成果转化成 自己的能力，不论股市多么疯狂，大嘴们如何诱多，他俩始终谨记那位美国经济 学家的忠告，股市攀上5000点，很多人兴高采烈追高时，他们将手里的股票逐步择 机卖出。周围人无不嘲笑他们是大傻瓜，但最后他们是股市中极少的赢家：18元 进的王府井，最高到54元，他48元卖的，还有其他的……算起来，赚了本钱的三 倍。

"上个月，我们请我姐在无名居吃饭，她对我媳妇说：当年人民大学那场 课，一张票3000元，你为6000元门票心疼了好几天，你算算，后来多少个6000元回 来了？还心疼那两张票吗？我媳妇说：谢谢大姐，我们赚的钱都是那堂课带来的啊。作为一个新手，必须得学习，向高手学习，才能进步快，人和人的差距就这么拉开的。"司机师傅说。

第39节：职场路线图(39)

是啊，学习的效能可以量化，这就是培训的价值！ 培训，能够塑造新人，也能够改变旧人。常言说"江山易改，禀性难移"， 似乎一旦进入成年，自我重塑的愿望只能是不可实现的梦想。

事实证明，天生和幼小形成的思维模式、行为习惯、性格喜好能够改变，在 人生历练的不断顿悟中改变、通过培训来改变，而培训是适用于所有人最简洁、有 效的方式。

某种程度上，培训改变命运。

池中之水，天长日久慢慢蒸发，池水不可避免地变得陈旧、枯竭，如果不断 给池中注入新鲜水，就能够提高水位和水质，保有活力。培训对人的作用就好比新 鲜水源对渐渐没有活力的一潭死水的更新作用。

职场上每个人的成熟转身，追根溯源离不开培训的帮助。

广义的培训方式有： 1．课堂培训：坐在教室里接受教师传授知识，是最基础和传统的培训方式， 仍广泛使用，包括在公司内接受培训部门按照计划组织的培训以及社会上的培训。

前一类培训一般针对性较强，和公司倡导的价值观、工作所需技能紧密相关；后一 类培训都是收费的，能够拓宽视野、增强多方面实用能力，是公司内部培训课程的 补充。

2．岗位培训：包括轮岗计划和接受指导人辅导，重视人力资源管理的单位大 都有相应的岗位培养计划，这是典型的企业行为。

3．自悟学习：这种学习方式主要靠自觉和自悟，随时随地观察、体会、学 习、效法、发扬他人点滴的值得借鉴之处，最终结合进自己的特点，经年累月，必 有收获。

我跟随一位著名职业经理人工作之初，陪他面试高级职位候选人，发现他有三 点值得我学习：（1）他非常守时，不早也不晚，在他办公室面试，无论手头的事多 么重要和紧急，他肯定在候选人进来

之前整理好桌面和自己的心情。（2）对比他小 得多、资历浅得多的候选人，一律以"您"相称，传递平等和尊重的信息。（3）压 低说话的声音，从不用中高音度，表情始终很平静，于平淡中表现出抑制不住的贵族气质。

我反思自己招聘时，虽然亲和力很强，不卑不亢，尺度拿捏得不错，但心里 深处仍存有"甲方"思想，而且不注意隐藏丰富的表情，于是我接受了他的部分做 法，调整我的面试风格。

这样的事情时刻会遇到，有学习意愿的有心人，可以向身边每个人学习。

中国平安有一套非常严密、科学和先进的培养体系，培训是其中重要的组成 部分，我在平安工作几年，有幸成为分公司参加培训最多的员工，在我逐步走向成 熟、完善自我的过程中，培训直接或间接地成全了我。

第40节：职场路线图(40)

我参加的第一次总公司组织的培训是为期两周的第一届骨干讲师培训班，这 是集团有史以来时间最长的培训。平安非常重视培训，这次培训的目的在于培养骨 干讲师，号称"黄埔一期"。

那时的我犹如未经修整、自由生长的枝蔓，任性，不懂得职场真谛，爱说话 但不会说话，常常后悔说话不妥当、不合时宜；喜欢思考，但不会思考。

正是培训开启了我成年后修正思维定式和为人处世风格之门，这两点恰恰左 右着职场成败。从此，我深为中国平安的企业文化倾倒，这家拥有几十万员工的巨 擘，其缜密、科学、系统、先进的组织管控和思想体系远远超越同业，离职多年后 我仍能背诵公司训导、司歌、公司愿景，说出平安logo的完整含义。

培训初始，集团有意将优秀学员调入总部，对于来自偏远分公司的员工来 说，无疑是人生机遇。60多学员"破冰"时，限定每人用6句话介绍邻座同学。

我原本不会当众讲话，不会发散性思维，不会敏捷思考和高度概括。仰望一 个个同学创意新颖，口吐莲花，我为自己的贫乏深感自卑。方才意识到，思辨力和 表达力是职场重要技能，人和人之间表现出来的差异化足以影响未来发展。

培训班的重点课程之一是训练即时演讲能力：接到演讲题目，瞬间理清思 路，梳出论点，组织论据，选择蕴涵深义的案例，必须得独辟蹊径有新意，重复他 人或落入俗套不能得分。对演讲的语速语音、表情神态、站姿体形要求很高，教室 里有三台同时工作的录像机，学员被叫到名字、抽题签开始摄影，拍摄下来整个演 讲过程后回放，全体学员来挑毛病，从片子中找出问题，最后由培训师汇总、点 评、指正。

我抽到的题目是"同理心"，不明白这个词的含义，走到讲台上头脑一片空 白，没当着这么多人演说过，非常紧张。我出现十几处问题，比如：讲话时手应放 在套装上数第二个纽扣位置，右手应斜握住左手，眼睛不能向边角看、眼神不能游 移不定，眼光应该扫视全场和与特定的学员定向交流交替进行，看某个人时目光要 落在他脸部的上三分之一位置，身体重心应平衡，腰部挺直，应该保持镇静与自 然，等等。

经过强化培训，我明白了不能随心所欲地在职场上想说什么说什么、想做什 么做什么，凡事都应有规矩。我接受了一整套遇到突发事件冷静快速思考、最短时 间内理出思路、组织结构化和不可辩驳的语言的训练。

从此我养成一个习惯：假设一个场景和主题，有意识地练习情景表达，比如 想象在会议上上级突然问我一个我没有准备的问题，我怎么应对；想象面试过程中 怎么提问，才能不动声色地追问出深刻的内容；想象遇到尴尬的场景，怎么说话才 是最佳的化解办法等，就像棋手赛后的复盘。经过这样的练习，形成自我能力，在 关键时刻调动平时的积累，比过去有了很大进步，比如，不但学会了即时发言，而 且人越多的场合发挥越好。

第41节：职场路线图(41)

此后三年里我作为专职培训岗参加了所有管理类培训。中国平安为实现集团 抱负，对培训高投入、高要求。不论年龄、职务，所有学员一律平等，每天5:30 晨跑，8:00至18:00互动培训，晚饭后小组讨论，直至半夜。参加培训的每个分公 司的员工，具有高度荣誉感和责任心，为代表自己公司的整体素质，竭力发挥自己的潜能，即使是讨论一天的主题，最后的总结者也会绞尽脑汁，展现出新的思维亮点和思考深度，将气氛推向高潮。

现代职场中，即时表达能力对抓住机遇、展示自我极有好处，比如你参加应聘面试时、遇到平时接触少的大领导恰巧问你某个具体问题时、你参与会议发言时、你管理团队时，等等，没有足够的平时积累，表达水平将是此时的瓶颈，而很多所谓的机遇就是在上述情景中突然降临的或失去的。

进步需要艰苦的训练，训练需要正确的方法，正确的方法来自高水平的培训。

培训能够改变性情和处事风格。我上中学时人送外号"林黛玉"，因为我敏感、内向、不圆滑、见棱见角、不会掩饰自己和妥善地处理问题。这么多年过去，现在同事们说我像宝钗和凤姐儿的集合体，如果大家的感觉准确的话，谁说禀性难移呢？ 在职场上我们常会遇到：反感的人，不喜欢的环境，尴尬、气愤、无奈、羞 涩的场合，这时表露真我还是以规范大气、坦然得体、不卑不亢、圆滑机智的言行 过渡呢？当然是后者，除了天生会做人的人之外，培训能够重塑一个人。

我们对待培训应该采用扬弃的办法，把理论和自己的风格天衣无缝地糅合起 来，那才是上佳的培训效果。

有一段时期平安很崇尚台湾前辈公司，个别培训师为活跃课堂气氛和锻炼学 员心理承受力，模仿台湾寿险培训习惯，不时讲些黄色笑话。我极其反感，但在那 样的氛围里表现出不悦只能是自讨无趣，只

得强迫自己去忍受。后来发现这段经历 对我不无好处，遇事我比过去镇静和坦然，提高了包容程度。

欲使培训有效果，必须用心体会、努力效法，融汇于身心，才能形成自己的 特点。

公司内部除课堂培训外，还有两种培训更具实操价值：1．参与重要项目，在 工作过程中接受新理念、新思维、新技能、新素质的临阵培训；2．在本职岗位上 与高手共事，虚心学习，勇于改善自我。

1996年圣诞节，世界顶级的战略管理公司麦肯锡进驻中国平安深圳总部，展 开为期数年的麦肯锡-平安人力资源诊断与管理项目。

据说管理方案全面推出前，首先在深圳总部小试身手，得到公司高层肯定。改革从最容易显现效果的点上开始：改革小组为总公司管理成本减肥。按照惯例，总部领导出差带随员，改革后削减随员比例，仅此一项措施，月度财务统计数据显示出明显效果。1998年5月，总公司以空前的重视程度，向全国几十个分公司推广人力资源管理方案。

第42节：职场路线图(42)

当时所有的项目成员都和我一样，毫无相关基础，必须接受强化培训。"头脑风暴""PPT使用""EXCEL技巧""突破思维定式""时间管理""演讲技巧与口才""领 导力培养""团队管理""平安礼仪""职业生涯发展""招聘管理""组织岗位与设计" "企业文化建设""薪酬设计与报酬管理""绩效管理""销售技巧"等等，即使在今 天，这些课程仍是培训机构的高端课程，当时确实给我们很大教益。同时，我们参 与专业访谈、参与管理方案设计、站在公司管理层角度思考问题。

这些为我们未来职业发展带来巨大价值。1999年初，海外麦肯锡公司的一名顾问曾说：中国2000年初将开始爆炒人力资源。我听后不可理解，心想：做工资、管考勤、签订劳动合同、整理档案才是各单位人事部门应该做的事，会做这些事务工作的人才有更多的出路。离开平安哪里还需要麦肯锡的人力资源五环管理？除了平安大张旗鼓地推行，没听说哪个单位也在做。殊不知，先进的理念和操作方法正因为不被全社会所知，掌握它的人才被市场追捧，才是"人才"。业内称中国平安是保险业的黄埔军校，各保险公司的人力资源部经理绝大部分出身于平安，其实何止保险业，多家著名大企业的HRD都是从麦肯锡-平安项目组走出去的。

人力资源管理发展历史见证了那句预言，1999年随互联网的兴起，人力资源管理成为各种性质的组织的第一要务，资深HR的身价持续看涨。

离开平安的港湾去大海中求生存和发展，才恍然明白：相对其他许多人，自己有稳定的心态、懂得识别航向、会游泳、学习能力强，深切体会到公司的"培养"对自己的重大意义。平安出来的员工都对董事长马明哲充满敬意，深怀感恩。

集团人力资源部徐剑（后任深圳著名通讯企业华讯的人力资源部高级经理）为我们这些负责在各分公司推广"人员发展计划"项目的种

子员工做"有远大理想，才能成就理想"的培训，他举了一个例子： 一名小护士考入某跨国企业，每天为大老板打扫整理办公室，她暗下决心，自己有一天也要坐到这张豪华的大班台后面，做大老板这样成功的人。经过艰苦努力，她果然实现了理想，成为这家公司的总经理。

这是个非常震撼人心的传奇故事，留给我极深印象。上天的安排就是这样奇妙，整整一年之后我成为这名传奇女老板的首任人力资源部经理。

事实和我听到的故事有出入，因为当时她仍在掌管微软中国公司、尚未写出 洛阳纸贵的《逆风飞扬》一书，不过她的传奇经历已在国内广为流传。

后来，我亲身见证她的励志人生激励着无数怀有职业梦想的普通人。我经常 为她挡驾因仰慕她闯进来渴望看她一眼、梦想追随她的崇拜者。我辞职离开她以 后，有一天突然想起徐剑讲的这个例子，我能在职场上进步，是培训潜入我心中， 冥冥之中指引着我啊！ 很多通讯、计算机专业毕业的学生，在先进企业工作几年后，增值极大，这就是岗位培训的作用。

第43节：职场路线图(43)

自悟学习能力非常重要，有心人应主动汲取同事尤其是前辈的经验，从细微 之处观察、学习、揣摩他人做法，博采众长，进行扬弃--学习并发扬、克服并摒 弃，把适合和益于自己的部分变成自己的，使自己不断强大起来。

我刚成为HR时，通知下属机构人事专员开会，有人问我："什么内容？"我随 口答："嗨，不就是钱的事嘛。" 部门经理严肃地批评我："你怎么能这么说话呢？根本不像人力资源部的 人。" 我不明白我错在哪里，郁闷好几天。几年后，终于明白，我错了，我应该说："下午开会讨论薪酬的事情。"这是件小事，但反映出职业素养水平。和高手 共事在细节中打磨自我，让自己不知不觉中成长起来。

我先后有过12名助理，他们在原来的小公司里仅做底层行政事务，有的甚至 没有接触过HR。如今，这12人已是著名企业的人力资源主管、经理、总经理。

我将离开平安时，我原来单位的处长约我见面："我们准备进行体制改革，你 给我们讲讲人力资源吧。" 我们俩相隔四年，在西苑饭店顶层旋转餐厅重逢。针对他单位的现状和愿 景，我提了几条诊断意见和行动方案。我说完，他沉默不语，过了一会儿，他抬 起头，停住手里的筷子，重新打量了我一番，大惑不解地问："平安是个什么地方啊？仅仅四年，能让一个人这样彻底地改变？！" 他的惊叹是客观的，当时我并未意识到自己几年间的巨大变化，但平安给我 的升值是现实存在的，从那一刻起我的职业前程起飞了！ 社会上的培训指短期或专项培训以及学历教育。

短期和专项培训如参加外语速成、网络管理员、网页制作、人力资源实战 等，所谓临阵磨枪，不快也光，初学者会有明显进步。

我见过不少原来在工厂或层次很低的小企业打工的人，他们辞职出国学习或 全职进入国内著名学院读学位，毕业后换的单位基本都能

提升一个档次。这是学历 教育对职业生涯的贡献。

我在某外企工作的时候，外国总部派来一名CFO，中文名字像20世纪农村女子 名，叫阿香，所以她只用英文名字。她原是钢厂的工人，辞职去外国拿下硕士学 位，人近中年时，职业环境焕然一新。

前些年我数次动过出国读书的念头，因为回来的洋博士即使能力、业绩平 平，工资也是我们Local的数倍甚至十几倍。

在平安有句关于培训的名言"可以接受的是锻炼，难以忍受的是磨炼"。当 年，麦肯锡项目组成员都累得住进医院，那是职业责任感和学习的愿望激励着我们 比别人付出更多。多年来，我常怀感恩之心，感谢培训带给我的江山之变，给我的 发展机会！ 活到老学到老，学习的动因不因年龄、地位、阅历而不同，没有进步就是退 步，很资深的人原地踏步三年一样会被淘汰。

第44节：职场路线图(44)

人在职场，有如逆水行舟，不进则退，培训是我们永远保持上进的手段，因 为培训的力量直接影响职场格局的改变！

按照路线图行动 二十岁进入工作状态，六十岁退休，人生最美好的年华在职场中度过，不论 我们是哪个年龄、处于职场中哪个点位上，如何度过每一天，下一步怎么走，向哪 个方向前进，都是我们日常思考的课题。纵观职场中人，做法分为两类：一是，随 意而为，过一天算一天，走一步看一步，走到哪儿算哪儿，没有计划性，即感性职 场；二是理性职场，就是有意识地按照事前的严密规划行事，在每个拐点处进行理 性的预测、判断，决定下一步方案。职场上理性的人按照大标的箭头方向前进，经 过的每个步骤对大目标都有价值有意义，不是废棋。

职场上成功者比例很少，而理性职场原则将帮助更多的人走向成功，极大地 缩短到达目标的奋斗进程，最大限度地少走弯路，贯彻理性原则的办法即按照路线 图行动。

战争中，各级指挥员的手中少不了作战图；出门旅游，失去导游图岂不迷失 方向，很多时间浪费在错误的行程中。按照路线图行动，可以不断激励我们向着大 目标进取，避免于无谓之处浪费宝贵的时光和精力，从每段经历中都有所收获，从 而使一生过得精彩和欣慰。

目标是什么？什么是成功？不同的人标准不同，如果尚未想过，那么现在为 自己写一份墓志铭吧，上面所写即你的人生目标。

很多人没有相关意识，因而按照路线图行动的人少之又少。那么有了意识 后，如何去行动呢？有三项锦囊之计：（1）设计一款适合自己的路线图。（2）节点 处综合各种因素预测并判断，选择下个步骤。比如，如果判断自己在此处发展已到 头，无论怎样被挽留，都应离开，然后按照自己的路线图指示方向走。（3）果断的 行动力，职场不偏爱优柔寡断、一团糨糊的人。

综合纷繁复杂的各种因素思考判断，难度巨大，谁也不可能每次都正确，因 为世界上不存在孤立的事件，很多事件类似多棱镜，具有多面性和假象，准确判断 谈何容易！何况感性、惰性和侥幸心理经常跳出来左右我们的思想。因此理性职场 的发展路径不是直线，而是曲线居多。

Monster，我的同事，是典型地按照路线图行动并完满实现阶段性目标的人。

临近新年，我去中国电器集团看望做高管的朋友G，办公室里他正和一位三十 几岁身材魁梧的人谈话，这位就是Monster。

Monster是世界著名通讯公司Sacle的中层技术经理，和公司签订的五年劳动合 同两个月后到期，他正在物色新机会。中国电器集团有意向成立研发中心，但筹备 期很长，机会尚不成熟，不是Monster的首选。

第45节：职场路线图(45)

我所在的公司刚刚成立，正在寻找硬件实验室负责人。我们的公司名气和规 模、办公环境和地点、技术条件和基础以及现有团队和人员素质，与Sacle相去甚 远，我原以为Monster根本不予考虑，没想到，Monster非常感兴趣，约好第二天在 Sacle的员工餐厅一起吃午饭。

员工餐厅像五星级酒店，服务生一律着白衬衣红马甲，打红色领结，左手托 食物盘，右手背在腰后，轻手轻脚地为零点的员工送餐。

"我们的办公条件很差，终年见不到阳光，没有员工食堂，中午得自己想办 法，也没有班车，没有交通补助。"我告诉他。

"这些都是枝节，我早先在事业单位工作，骑车上班，中午带饭，不是一样 挺好吗，我关心的是你们的企业战略、目标，给我什么title（职务），我是不是 独立负责建立和管理硬件中心？我有没有进人权？" 我的介绍基本和Monster对新机会的要求吻合，他承诺一个月后到位。

五年前，Monster从底层工程师做起，目前担任项目经理，薪酬是五年前的 五倍，但是，近两年没有任何进步，而且香港顶头上司不懂技术，妒忌心重， Monster认为自己已触到玻璃天花板，没有上升通道。从自身条件来看，已全面掌 握相关技术技能，再加上成熟的年龄和阅历，自信能够去带领一支团队，做一番事 业。

"你为什么选择现在走？以前没有机会吗？"我问。

"以前有不错的机会，但我不想走。现在我可以走了：我合同到期时，可以全部带走公司这五年来额外给我的15%的住房公积金，这不是一笔小数目啊。"他说，"在Sacle是典型的外来和尚好念经，我在这里过得不错，但不会有发展了，没准儿越混越差。如果出去干三年，做到CTO，再回来，就属于高级人才引进，比一直待在这儿发展得快。从Sacle跳到小公司，工资肯定增长，比现在收入高，还可以多见

见世面，增加带团队的管理经验，一举多得。" "那你还回得来吗？"面对如此理性的职业规划，我深表怀疑。

"这里毕竟是国际企业，管理规范、先进，人性化程度高，比较稳定，是中 年后最好的落脚点。国际企业胸怀宽广，不拘一格用人才，只要有空缺职位，出去 的人随时可以回来，因为熟悉情况，比新人上手快，外国老板可精明呢，他们才不 傻。我的职业规划是，三年后回来，高升三级，收入是现在的三倍。这三年里，我 要有能力上的真正进步。" 边吃边谈，转眼已是下午3点半，有人刚来上班打卡，那是昨晚加班执行弹性 工作制的员工。不时有挺着大肚子的孕妇员工走过，外企常常表现得比国有企业和 事业单位还要"社会主义"化。

第46节：职场路线图(46)

Monster没在约好的日子来报到，原来Sacle一直做工作不让他离开。Monster 找了人力资源部，直言不讳对香港上司有意见，属于被迫离职，希望公司给予补偿。至于离开的事，他说，因劳动合同到期，已找到下家，必须得走，今后有机会仍愿意再回来效力。

就这样，离职时Monster为今后再回来做了伏笔，而且不久果真收到HR打到卡 里的五万元。"今年给家里的上缴任务完成一半了，呵呵。" Monster对自己这一 转折点的收获相当满意。

春节过后，Monster上班了。总监职位，薪酬是过去的2倍。

Monster工作努力，能力强，仅用三个月的时间建立起初具规模的硬件实验 室，自主开发的产品通话清晰，稳定性好，同时我帮他招聘组建了几十人的技术团 队。

老板很赏识Monster，希望利用这项成果引进风险投资，多次带着Monster和 上游厂商、风险投资商洽谈。

树叶开始飘落，大地一片金黄，一个秋天的下午，Monster找我出去散步。他 告诉我，他接受了一个新的OFFER，将很快辞职。

原来，年初我的朋友G规划的中国电器集团研发中心几个月前已经成立，现如 今被一家大型民营企业收购。民营企业市场化程度很高，拓展力度强，投入资金 后，不满意原公司的国企作风和员工，四处寻找合作项目和优秀人才。在洽谈合作 过程中，民营集团老板看中了Monster。

Monster将加盟的新平台，投资上亿，目标是跻身中国行业前三名并上市， Monster负责开发高级终端，职位是技术总监。

我们当然极力挽留Monster，总裁动员所有中层以上的干部轮番上阵游说，开 出很有诱惑力的条件：提至副总裁、薪水再翻一倍，赠送干股。

Monster很冷静，丝毫不为所动。他对我分析他坚决要走的原因：1．老板的承诺经常不兑现，他手下几名老员工的经历就是证明。

2．公司比较小，不敢投入，现在重视他仅是利用初步成果融资圈钱，没有长 远目标和设想。固步在现有产品上，他大材小用，不能大展身手，不如新OFFER提 供的平台大，影响力大，作为大。

3．他现在仅做后台产品，受到研发、软件、产品等环节严重牵制，未来他负责面向直接消费人群的完整产品，独立决策空间大，而且更易被社会认知。

Monster走了。G告诉我，如果Monster年初不来我们这儿，直接去中国电器集 团研发中心，和现在相比起码有两个不同，1．薪酬不可能这么高，Monster现在 的薪酬是Sacle的3倍，比我们公司多50%；2．职位不可能这么高，他在Sacle是较 低的项目经理，在我们公司是技术总监，而且有了带中型团队的经验，这才有了精 明的民营老板放心让他做技术总监的基础。

第47节：职场路线图(47)

Monster开始比较受重视，负责的产品一度为公司赢得行业声誉，两年后一款 主打产品失败，他的处境急转直下。企业难免急功近利，利润是生命线，Monster 负责的亏损业务被砍掉了。

春节后刚上班，我接到那时正做猎头的妹妹的电话："你认识Monster吗？原来 Sacle的。" 很长时间没联系过，我不知道他的近况。

"我为Sacle推荐了几个高级技术顾问，HR看中Monster，让我做他近三年的背 景调查，我让他推荐被调查人，他对我说"汪漪啊，我所有的情况她都了解！"" 我妹妹听得呆住，扭头打电话问我："姐姐，他不会开了第三只眼知道我是你 亲妹妹吧，咱俩长得一点也不像啊。" "啊，是吗？"我想起了三年前Monster离开Sacle时对我说的话，"现在Sacle给他薪酬多少？"我问妹妹。

"和他现在持平。" 我很感慨：正好整整三年，他真的又回去了，薪酬恰好是当时的三倍，职务 升了三级。三年前，他对我说： "这里毕竟是国际企业，管理规范、先进，人性化程度高，比较稳定，是中年后最好的落脚点。国际企业胸怀宽广，不拘一格用人才，只要有空缺职位，出去 的人随时可以回来，因为熟悉情况，比新人上手快。我的职业规划是，三年后回 来，高升三级，收入是现在的三倍。" 按照职场路线图走来，不虚掷每段经历，冷静准确地预测每个拐点，勇敢地 设计自己，果断采取行动，为壮丽人生奋斗，无怨无悔。这应该是职场成功人士的 剪影吧。

从销售助理到总监 职场上所有取得一定职位、掌握一定权限的人都是从小职员做起，逐步成长起 来的。成长通道基本上可归为三类：1．因事业发展壮大，跟着企业共同成长；2．老 板发展了，作为老板的心腹跟着发展；3．跳槽，自己寻找发展机会。

发展的原因有三类：1．能力强，业绩好；2．正好遇上好机会，能力还行；3．一 般人，有发展机遇主要因为各种因素综合平衡，被

推上去的结果。

不管在什么年代，社会基本的价值观始终如一：踏实做事，聪明做人，把自 己锻造得出色，凭自己的本领获得机会和成绩。那时，你会发现：机会其实很多。

谁能预知人生的结局？没人。职业发展目标也一样，可以设计、可以追求， 不到最后时刻没人能知其结果。因此，职场人要做的就是努力追求更好，在过程中 享受追求的快乐，结果并不是最重要的。

不能人人都去做总经理、总监，只要做自己喜欢的事、享受工作的快乐就 好。除此之外，如果还有快速成功的强烈渴望，下面的案例颇有借鉴价值。

我们在招聘网站上刊出一则招聘广告： 销售助理（1名），大学本科毕业，两年以上相关工作经验。

第48节：职场路线图(48)

越是看似简单的要求，甄选人时越苛刻。我们从数千份简历中选出了几个人 进行面试。最终挑中了李明。

我一般在面试时进行针对性的提问，应聘者按照我的思路回答我的问题，我 再把答复串联起来，综合判断，来得出是否聘用的结论。

我问了李明三个问题：请给我详细描述一遍你昨天全天的工作细节；对今后 有什么想法？我们的薪酬比你现在少，你接受的底线是多少？ 我准备了十个问题，当他回答完前三个问题时我已经做出聘用他的决定。这 是一个十分阳光、有巨大潜质、有理想、诚实、人际关系融洽的"潜力股"，两年 内至少能做到部门经理。

在我们这儿，李明在原来小型公司两年销售助理的经验基本用不上，但他非 常好学，很聪明，利用一切机会向华为、中兴、UT斯达康等公司过来的同事了解 各个公司销售管理的模式、制度体系，拿手头的现实工作，去对比其他先进公司的 操作细节和对超常规事务的处理方法。不论加班到多晚、压力有多大、事情有多么 糟糕，他给人的形象永远是充满朝气、稳重坚毅、开朗乐观。

销售助理普遍希望转岗，认为助理岗位太事务性，没出息，多干一天就多浪 费一天时间，李明不这样想，他很乐于做这份工作，觉得可以为他的职业目标-- 销售总监，打下牢固的基础。

和华为等销售网络庞大、组织架构完善的公司不同，我们公司最初涉及销售 领域时，前线销售没有修改标书的权限，任何改动由北京总部的商务人员操作，盖 公章，然后派人送到投标现场。

在河南投标时，为增加中标几率，开标前夜销售紧急请求修改报价，在北京 全部改完已是深夜，李明主动要求连夜送到河南。

到了河南，他跑前跑后非常主动地参与到投标过程，表现机智，深受当地办 事处肯定。

偶然客串中表现不俗，以后这样的机会多起来，李明虽然不是销售，一段时 间后谈起业务来丝毫不比专业人士逊色。他是个有心人，做好本职的同时渗透进销 售序列--那本是他的职业理想，他悄悄地为自己准备着，等待机会。在我们公 司，岗位都是通过IPE严格评估设置的，跨职位系列并不容易。

我刚从外地招聘回来，李明来找我："汪总，我辞职了，本来想等你回来和你 商量一下，但新公司催得紧，我不想错过这个机会。" 李明被竞争对手挖走，任负责电信总部的销售经理，薪酬是现在的2倍多。

一个月后他来看我，开了一辆新买的车，一年后买了房子。

"以后我想做销售，再用几年的时间做到销售总监。男人就是要追求成功， 给家里创造财富。我知道我得从底层、从小事上做起，我会认真对待每件小事 的。"这是李明在面试时和我说的话，他都做到了。不到五年的时间，他的年薪从 4万上升到50万。

第49节：职场路线图(49)

在全社会共认经济不景气、工作难找的时候，小鲁被SP公司盛情邀请，被任 命为大区销售总监。

4年前，我第一次见小鲁，圆圆的喜兴的笑脸，高高的个子，没有任何销售经 验。他是我们招聘的唯一没有相关工作经验的人，但他有激情、聪明、世故、好 学、拼命，有培养潜质。

果然，入职第二天小鲁只身闯东北，独自建立根据地，他负责的办事处很快 成为最有活力的地方。听说吉林某小城市有项目机会，小鲁连夜跳上运煤的货车去 见客户，在车上站了8个多小时。事情不如想象的顺利，停留的时间比计划的长， 带的费用不够，小鲁连续七天在大排档吃羊肉串，而其他公司的销售正手里拿着额 度不封顶的支票，在高级饭店里等着为大客户买单。

北方的客户喜好喝酒，如果销售在酒桌上表现不出豪爽来，被客户小看，以 后别想拉近乎，做工作可难了。为工作需要，小鲁买回来几箱啤酒练习"吹酒"。

"把啤酒瓶直立，不能歪，更不能倒过来，轻轻地晃动瓶子，把泡沫挤到盖 上去，然后快速向嘴里倒，俗话叫"吹"，我最快用9秒喝掉一瓶。" 这功夫练得真不容易。

功夫不负有心人，小鲁拿下公司战略产品的销售第一单，站在台上领奖时， 体检报告单也出来了：他的肝有问题，医生说酒喝得太猛了。

小鲁找我，含蓄地表示薪酬比较低。我说："你在这里工作的目的是增长本 领、积累资源，不是挣钱，因为对你来说还不到时机。当主动权在你手里时，加薪 还是问题吗？那时你会有很多主动找上门来的机会，现在不必为没加几百元这样的 小事烦恼。"小鲁点点头，不知出于客气还是真心接受了我的意见。

几年后，他的经历实现了我对他的预言，他现在的收入已经翻两番了。我当 初和他说的，是职场真谛，之所以称为真谛，因为它是从无数人走过来的经历中提 炼出的普遍规律。

上面两个例子比较常见，因其没有特殊性，所以具备推己及人的意义，总结 起来，有下面几项共性：1．有明确的职业目标，日常工作紧紧围绕目标。

2．脚踏实地，从做好每件本职工作入手，为目标打好坚实的基础，不眼高手 低，好高骛远。

3．以百倍努力为工作付出，付出的不是损失，是为自己积累。

4．不能傻干，要巧干，懂得运用智慧，学会在社会上生存之道。

5．准备好后，寻找机会，机会在眼前时，不要犹豫不决。

6．充满阳光和激情，不但能够感染周围的人，更能够在低谷时鼓励自己。

没有人天生就带着富贵相，也没有人命中注定是职场龙套。不管一生中是否 能够遇到好机会，只要按照职场真谛去做，在有限的空间和环境里，至少都能够得 到尽可能最好的结局。

第50节：职场路线图(50)

亚太区总裁的前世今生 职场上有幸运儿，外人看来，他们走的每步棋紧凑正确，似乎开了天眼，精 准预见未来。但了解内情和过程的人知道，"幸运"是自己创造出来的，未来命运 靠自己把握。

成功＝充分准备＋寻找机会＋环境支撑。显然，"充分准备"的全部及"寻找 机会""环境支撑"的部分主导权在于自己，"机会"和"环境支撑"多多少少具 有幸运因素，似乎难由主观意愿左右。其实，"幸运"正是自己争取来的，成功需 要运作，运作"成功"的操盘手恰是渴望成功的自己。

现在我们细细解剖一例职场快速成功者的奋斗历程，揭示偶然背后的必然。

他用一两年非常短暂的时间完成了绝大多数人十几年甚至一生无法完成的职业跨 越。

春节过后，我调到培训部，我的头儿是大伟。

大伟善良、仗义、心直口快，没有心计，是为朋友两肋插刀的主儿。早年间 不适应老国企环境而辞职，单干几年后开始为前途迷茫，正好巧遇原来的老上级何 总，彼时何总刚被请来做我们公司的副总。经何总极力保荐，大伟终于又找到组 织，并且名列骨干员工行列。大伟对何总感恩戴德，铭记不忘，总想找机会报答。

二月的北京春寒料峭。晨会结束，大伟走进我的办公室，后面跟着一位陌生 的青年。"这是咱们部门新来的员工志晖，今儿头天上班，以后咱仨一块干啦。" 志晖穿一套旧的磨得发亮的平纹蓝布西装，急步过来和我握手："请多关照！"从此我们同室办公一年多，直到他高就离开。无人预见到，这位没有任何专业背景的普通人，两年多后成为国际上最老牌的跨国保险巨头亚太区总裁。

志晖是不甘平庸、不甘寂寞的，就像一块急切等待去补天却被遗忘在莽山背 后的仙石，不知如何发出惊鸣，只得紧紧抓住每片掠过的

风柳，期冀被补天人发 现。

"昨天在王府大饭店欢迎英国客人，我做翻译，老总们全震惊了，没想到咱 们公司有英语这么好的人！"被认可、受重视，志晖抑制不住兴奋。我想象得出 来，在那样隆重的场合，颇有领导范儿的志晖自信心暴涨，圈外人没准儿把他当昨 晚的主角儿呢。

那几天参加宴请的同事们与志晖打招呼的神态都有所改变，一个个充满恭敬 的笑容，志晖像领导似的点头微笑回应着，春风得意。可惜，大展风姿的机会太 少，他从此又沉寂了。

平时公司里按时上下班，不加班。勤快的员工稍早来，去锅炉房打上几暖瓶 热水，然后扫地、整理办公室。志晖每天七点多早早来到，从书包里拿出随身携 带、时刻不离手的英语书，旁若无人，无视别人的忙碌或闲谈，大声诵读，声音传 满整个楼道。下班后，别人踩着点儿打卡回家，他不走，把下班高峰堵车时间用在 办公室读英文。当时公司几乎没有任何国际交往，他的行为显得怪怪的。

第51节：职场路线图(51)

志晖入司第二天跑到业务部借来厚厚的大开本《保险英语》，抓住点滴时间 读书，从不嫌烦。公司里没人通读过这本书，包括专业岗位上的员工，而非专业出 身的志晖却在几个月里把这本塑膜的硬皮书翻烂了。

我俩聊天，他有时说到烦心事，不像一般人那样发发牢骚，或者憧憬憧憬未 来，他会立刻调整心绪，沉下心来，把心思转移到不离手的书上。

"书中自有黄金屋，书中自有颜如玉。"有同事不无嘲讽地和他开玩笑。但 事后证明，这句古语真在志晖身上应验了。

大家不觉得他成天辛苦地啃这大部头有实际用处，首先他不在专业岗位，没 有实践仅自学这些理论知识有什么用？再者，英语在工作中压根儿派不上用场。

其实，这项极其枯燥的基本功练习对于志晖有着重大意义：在没有英语环境 的岗位上他不但没有丢掉他的长项--英语，还掌握了保险专业知识，为他日后成 为难得的国际人才奠定了基础。如果他像别人一样在闲聊、玩乐上消磨时光，就没 有快速崛起、超越他人的未来了。

慢慢地，出现很多对志晖的负面议论，因为他与众不太相同。我们部门组织 培训，请来中央财经大学的系主任，讲课完毕，听众鼓掌欢送，大伟走向系主任， 按惯例表示感谢，再送客人离开办公大楼。可大伟还没走到台前，志晖却一个箭步 站到老师跟前，俨然公司代表，寒暄着送走来宾，大伟只好跟在后边。这应是大伟 的活儿。志晖原来不是保险行业的，他想尽可能地结识业内人士。

培训教室里，同事们正聚精会神地听讲，不知哪里传来一种持续不断的奇怪 声响，大家东张西望，寻声望去，原来志晖坐在教室正中间，尽情地打着呼噜处于 熟睡状态。他的身体歪斜在椅子里，手里攥

着的那本英语书掉落在地上，面前摄像 机的带子已走完。他的职责本来是摄像。同事们面面相觑，暗笑不止。前次他下午 开会时睡着，这次才上午十点多，竟又睡着了。

我把志晖的特异告诉大伟，大伟无奈地叹了口气，十分诚恳地说："我也听说 了。你知道他是何总介绍来的！何总，我的恩人，大恩人哪，他托付给我的人，我 得好好待他。你就受累多提醒他吧，就算帮我啦。谢了！" 志晖其实很好面子，单独面对我时，他解释说："我太困了，凌晨三点多才 睡。" 看我没反应，他补充道："我自己找了些专业书看，我不是保险专业，又没有 任何实践经验，不赶紧学习只能混日子，还谈什么上进。" 紧迫意识强烈，并且付诸行动，刻苦和坚持，这是成功者成功前的与众不 同，是成功者的轨迹！ 新财年开始，传来重要人事变动的消息。公司总经理卢总高升，副总经理樊 总主持全面工作。

第52节：职场路线图(52)

三十几岁的杰出帅才卢总，头脑极其清楚，掌控公司游刃有余，平时话很 少，说出的话有份量，掷地有声，一言既出，驷马难追，极有威望，深受公司上下 敬重。

当时公司有条不成文的严格的内部规定：入司不满三年的女员工不能生孩 子。历年来没人违反，曾有员工入司不满三年意外怀孕，遵守口头约定打掉胎儿， 后来一直未能生育。后来，一名入司不满半年的女销售怀孕，卢总知道后要求按照惯例处理，人力资源部经理非常为难：这不是违反劳动法吗。

总经理办公会上，卢总对秘书说："会议纪要上记下来，是我决定辞退她，如果要上法庭，我去。否则我对不起那些遵守规定的老员工！" 卢总对人力资源部的要求是：一切按照制度办，制度面前人人平等。如果制 度不合理，可以修改制度，但在新政策出台之前，所有的人按照同样的标准执行。

与个子不高、胖墩墩的卢总相反，同龄的樊总高大英俊，胜似电影明星周润 发。樊总和卢总的性格和做事方法很不相同，樊总业务水平非常高，但没有统领全 局的经历，他很感性，思路跟着感觉走。

经过前几年的迅猛发展，公司业绩连年翻番的发展速度明显降下来，卢总走 后接连出现数起管理漏洞引发的负面事故，使樊总深受其累，精神高度紧张，他所 有的精力都用在业务管理上，没心思应对非主流事物。何总的地位也上升了，而且 分管我们培训部。大伟对志晖更好了。

5月，中央财经大学第一次对外公开招录单位推荐的在职研究生，公司内部划 定的推荐条件是：经理助理以上的B类干部，或者入司满一年的C、D类员工。

报名的员工很多，培训部筛选出合格人员经樊总批准后，向学校推荐。

志晖入司仅三个多月，不够资格，但他非常非常想上学，求过大伟几次，大 伟请示何总，何总说：这特批的事还要老樊定才行。

这是单位交推荐表的最后一天，我们迟迟没有报出去的唯一原因是志晖请求 大伟再为他争取一次。大伟是一个非常讲义气的人，更何况对何总介绍来的志晖， 大伟答应帮忙。大伟一天都不在办公室，志晖非常紧张，焦躁不安地等待消息，电 话铃响了又响，都不是大伟打来的，志晖又盼望又害怕。

五点半下班时间到了，我叫志晖就伴回家。他说："大伟说六点前不回来就不 让我等他了，我再等等大伟，只要名单没报出去，我就要争取到最后一刻，一定要 争取上学。他没来过电话，估计我的事没戏了。" 看他来回踱步，十分焦虑，我安慰他说："不行就算了，明年再报吧。" 他执拗地摇着头："不，所有的事都事在人为。汪漪，你真的考虑好放弃报 名？ " 我够报名条件，但我丈夫经过几年努力，已被香港大学录取，几个月后将赴 香港攻读临床牙医硕士学位，需要三十万人民币的费用。我们每月只有三千元收 入，为了他的前途，我甘愿放弃这次学习机会，况且我也没有时间，我得边上班边 照顾两岁的小孩。

第53节：职场路线图(53)

志晖看向窗外，眼里充满忧郁，面对光线依然强烈的夏日夕阳，他眯起眼 睛，幽幽地说："我想上学因为我没有专业，在这里不会有发展。我不够条件，樊 总不同意是有道理的，否则怎么向其他不够条件的员工交代？" 六点十分了，大伟还没有回来，志晖绝望了，非常难过，我们准备出门回 家。这时办公桌上的电话铃响起来，原来是我妈妈打来的。等放下电话，我们关上 灯，推开办公室门，迎面正好碰上大伟。

大伟一屁股坐在转椅里，点燃了一支烟："还没走哇？" "樊总同意了吗？"志晖紧张地问。

"没戏。"大伟吐了个烟圈，很无奈。

志晖的眼睛湿润了，低头不语。

沉默了一会儿，大伟像下定了决心："我自己把你的名字加上，直接报给学 校，以后就算老樊知道，你已经上学了，他又能怎么着？" "樊总原话怎么说？"我问大伟。

"他说不行。我请示两回了。"大伟迟疑着对志晖说，"我最后跟老樊争 取一次，他再不同意，就没辙了。他现在事多，心情不好，正开着会呢。我试试 吧。" 大伟拿起电话，志晖盯着大伟的话筒。

"樊总，我们部门的志晖特想报名--就是在职研究生啊，啊？啊！行，行 行。谢谢樊总！"大伟愣愣地放下电话，看着我俩，"嘿，他同意了！ 今天早上 他还不批准呢。怨不得下面人说他朝令夕改。得，行了，搞定了，你们赶紧回家 吧。" 志晖的情绪随大伟的话变化，使劲点着头，泪水夺眶而出。很多年过去，此 情此景我记忆犹新，我见证了他巨大跨越的关键转折，当时我们都没有意识到，这 件平常事在一个人的职业发展中是多么重要的一步。如果仍是卢总主政，如果我们的头儿不是大伟，都将是另外一种结局：志晖肯定上不了学。这些好像都是偶然因 素，诚然，所有的结果都是多种力量综合作用的结果。

然而，反思任何一件事物， 其背后定有必然的关键因素，只要这个因素存在，达成目的只是时间和路径的问题。这个关键因素就是志晖本人，他有理想、有韧性，有百折不挠的信心。

我和志晖迎着火红的落日骑单车回家，一路上他非常兴奋，话特别多，说要 提前准备学费。路过水果农贸市场，他买了很多水果，我头一次见他花钱。

年终将近，为冲刺超额完成年度业绩指标，全公司加班加点，人人都像上紧 的弦。这时候是培训的淡季，我们远远地安静地歇着。

工作上没什么急事，大伟不管我俩，我和志晖很高兴，正好给我们时间各忙 各的。我爱人去了香港，我得照顾女儿，得空儿就溜回家。

志晖和全职学生差不多，不分昼夜地读书。他是研究生班上仅有的非保险专 业学生，基础差、学习难度很大，学校要求很严，缺课、不及格都将遭到淘汰。有 的人专业出身正从事专业岗位，因工作忙，没时间只好退出学习；有的人非专业出 身跟不上，考试不及格，也只得退出学习。而志晖占有得天独厚的时间优势，学习 成了他的正差儿。

第54节：职场路线图(54)

新年刚过，北京连降大雪。我和志晖各怀心事，心事重重。

华普大厦中午有六元和八元两种员工套餐，为了省钱，我吃六元的，只有两 个素菜，油水少，下午很快就饿了，吃不饱还要花六元钱，我觉得太贵。我要负担 丈夫在香港极其昂贵的学费、生活费等全部费用，只能仔细省下微薄工资的每一分 钱，再高价换成美元寄给他。三十岁，最渴望自我实现的年龄，为追求理想，我们 忍受离别的痛苦，忍耐艰苦的生活，承担不可预测的未来的巨大风险，我们的感情 非常好，我愿意为他做一切，只要他能成功，我吃糠咽菜也心甘情愿。我和志晖过着一样的生活，他为了积攒学费甚至不吃中午饭。不同的是，他为自己奋斗，我为别人奉献。

我发现一个可以吃饱的便宜地方，朝阳门地铁站北侧，插在雪地上的四根竹 棍撑起一张大大的塑料布作顶，遮蔽风雪，来吃饭的全部是附近几座在建大厦的外 地民工。馅饼五毛钱一个，米粥四毛钱一碗，咸菜和辣椒免费。

从此，每天中午，我和志晖走十几分钟去小摊上买馅饼，他买四个，放很多 咸菜、辣椒，我买两个。

破旧简陋的小桌边，民工们在喝热粥，驱赶严寒。我俩想想回办公室有热水 喝，干吗不省下这四毛钱。风雪漫天，我们踏雪回办公室，薄薄的小塑料袋里的馅 饼很快就凉了，志晖出主意，我俩赶紧把午饭塞到羽绒服里面，用体温来保暖。

一天下午，我进到办公室，志晖坐在地上，背靠着墙，很虚弱，脸色十分难 看。

"我刚才头昏、恶心，浑身出虚汗，从椅子上摔下去了。"他慢慢地说。

"你要好好吃东西，千万别把身体搞坏了。" "我夜里两点多才睡，可能太缺觉了，我们快期末考试了，我必须得通过！" 我早上不吃东

西，夜里照顾孩子要醒好几次，休息不好，有一天早上几乎晕 倒在地铁里，有人赶紧给我让座。忍着心脏的憋闷不适，好容易蹭到办公室，这回 轮到志晖来劝解我了。

"你要好好爱护自己，你爱人学成回来，你身体不行了，你能幸福吗？"我 们俩人都沉默了。

没有坚强信念的支撑，坚持奋斗不容易。物质是现实的，没钱不能成就理 想，而奋斗正是为了实现理想，为了高物质生活。

公司提拔了同级别的几个人，他们每月工资增加几百元。好几天，我心里酸 溜溜的，没被认可是其一，主要是为一年多出的这几千块钱，几千块，能做多少事 啊。我俩多么想在电话里多说说话啊，可是北京香港的通讯费每分钟高达10元钱， 我经常看着电话怨自己挣的少，如果有足够的钱，会增加多少快乐和心里安慰！ 志晖也是闷闷不乐，一个月1400元的工资，根本交不起每年上万元的学费。

第55节：职场路线图(55)

志晖向大伟借钱，晚上他在外企工作的妻子看见桌上放的信封里装着厚厚的现金， 以为他悄悄拿了自己的钱，怀疑的目光冷冷地射向他，这让志晖深受伤害。

后来，他的妻子瞒着他独自移民加拿大，他十分伤感。我宽慰他："你要好好 奋斗，成功以后，什么好女孩找不到，不定多少人追求你呢！"现在，相信我并非 预言的预言一定实现了吧？ 身边人都在忙着赚钱，不管是大钱还是小钱，只有我俩像苦行僧一样，劳筋 骨、砺意志，心中只有不知何时才能实现的人生理想。我们经常讨论付出是否值得 的问题。

"你给你爱人二十多万去学习，不然能买辆桑塔纳了。"志晖非常感动我对 家庭坚定不移的支持。

"到四十岁，想学也学不成了，趁年轻努力，今后会有回报的。早奋斗比 晚奋斗强，现在有辆桑塔纳，四十岁后失去竞争力，半死不活地耗着，有什么意 思？" "你说得对。应该好好努力，实现人生理想。" 外面银白色的雪光映在窗上，温暖的小小的办公室里，装满我们的梦想，相 互激励着坚持下去。

又是一年的春天来到，社交活动极少的志晖突然像变了个人，频繁地主动联 系同学们。原来班里要选出一名班长，志晖在拉选票，势在必得。

他向老师提出申请，和每个同学谈话征求意见，为班集体义务服务……几乎 没人对这个毫无实权的职位感兴趣，于是志晖的愿望实现了。他也向职业目标大大 地跨近了一步。这一步的结果几个月后就立竿见影显现出来。国际上最老牌的一家 保险公司驻中国代表处的秘书也在研究生班上学习，志晖当上班长后几个月，代表 处首席代表职位空缺，外国总部让秘书在中国物色一名本土人才。志晖是班长，和 她接触很多，首先进入她的视线。

一年多来志晖对保险专业和行业颇有了解，英语水平很高，很快将拿下专业 硕士学位，毫无悬念，这是极为难得的人选。特地前来中国面试的全球副总裁对志 晖非常满意，临别时握着他的手说：OFFER由总部HR部门发出，但我渴望立刻和 你成为同事。

很快，志晖提出辞职，新的职位是这家公司中国区首席代表。

一个月后，志晖回来了，来感谢何总、大伟，来看看我。他穿一套非常挺括 的深灰色带暗纹的高级西装，头上戴着深棕色宽边英国绅士帽，手中拿了一柄做工相当考究的手杖，气宇不凡。

"你的工资有多少？"我问他。

"一个月比原来一年多。" 我想起来，一年多以前我第一次见志晖的情景。

我又想起来，以前他拿着那薄薄的工资袋时的神态。

他凤凰涅槃了，绝不限于收入职位这些范畴的改变。

第56节：职场路线图(56)

世界级豪华壮阔的工作平台上，志晖的能力、潜力得到充分发挥，在外国老 板眼里，他是玩转中国各级政府机构又精通业务的难得的拓展型本土人才，在中国 员工眼里，他能与外国老板充分沟通、管理水平高、上升势能强劲。

国际政治经济大形势所趋，中国引起全世界高度重视，很快，他被调到外国 总部，在各个部门实习，并且成为在总部注册的国际员工。后来被任命负责亚太区 业务，工作地点在香港。

N年弹指一挥间，我仿佛回到与志晖对坐的小小办公室，"我的目标是什 么？实现的路径是什么？现在我应该着手做什么？""一生如何度过才有意义？怎 样实现自我价值？"这是我们曾经深入讨论过多次的话题。

大话题里包括无数小话题，无数小话题的实现才能成就大话题。每个小话题 都不会轻易实现，实现靠判断、行动、努力、奋斗、坚持、创造、机遇，每个环节 环环相扣。他旁若无人地大声读外文，他把保险专业英语的硬皮书看烂了，他极力跻身第一届在职硕士研究生班，他天天学习到深夜，他力争没人愿做的班长，他有意识地拓展人际圈子……他若有所思地看着微薄的工资条，他踏雪走很远去买几个馅饼，他昏倒在办公室里，他深受家庭和事业的困扰，目标和现实差距太大，他也有内心虚弱坚持不下去的时候…… 成功＝充分准备＋寻找机会＋环境支撑，这个公式在志晖身上得到充分印 证。最核心的因素是内因，它源于自己内心深处，是别人无法强加也无法剥夺的。

功成名就的志晖现在还思考人生和职场的话题吗？我相信会的，因为这是职 场上永远的话题，而且只有永远不满足的人才能一步一步体会人生不同高度的壮丽 景色，才能永远立于不败之地。

中篇（下） 关键词：职场禁忌 黄金定律 疲倦处方 忍耐底线 第五类情感 职业是生活的快乐，这是职场最高境界之一，明白的人去追

求，大智 慧的人能达到。工作之外的私人生活中不依附于人的独立，也是生活快乐 的根源。拥有健康和事业，才可能拥有家庭地位和稳定的幸福。

路标6 智慧

职场智慧 我女儿期中考试没有考好，我给她指出两个改进方向：1．考题万变不离其 宗，牢固掌握所学内容，是取得好成绩的根本和核心要点。2．提高临阵应变能 力，超水平发挥。

这两项原则映射到职场，有异曲同工之感。

不论个人能力如何，在日常处事和向上发展方面，多拥有一些职场智慧必定 能为自己的前途起到锦上添花、雪中送炭的作用。在如下两种境遇中，更须重视职 场智慧的积累和运用，达到事半功倍的效果： 境遇一：在危机和困窘之下，期盼尽快扭转不利局面，化险为夷。

第57节：职场路线图(57)

境遇二：力求改变现状，拓宽生存环境，进一步发展职业生涯。

日常工作中表现出的职场智慧能凸显你的与众不同，有助于你与周围人和睦 相处，使你在工作环境里如鱼得水，心情愉快。

职场智慧以社会公认道德准则为基础，不能掺杂恶习，比如：自作聪明，人 前一套人后一套，不说真话的"随机应变"，把好事贴自己脸上，把坏事"机智" 地推给旁人，这些都不属于职场智慧。

电脑程序员东明算一个具备职场智慧的人：目光长远，思路清晰，按照步骤取 得好结果。按照规程，东明不够资格享受公司配股。东明预见到公司发展之势锐不 可当，极想争取原始股。他意识到面临大量事务工作的刚成立的期权管理公司必定 缺少统计和管理软件，电子化必为期权管理公司带来重大益处。于是，东明主动向 管理公司老总提出愿意利用业余时间帮忙。在这个义务的项目进展过程中，优秀而 聪明的东明深受老总好评，作为回报，老总特批其股份。几年后，原始股升值百倍 多。

什么是职场智慧呢？一句话、一个表情、一件重大事件的运作，都可能闪 耀着智慧的光芒。职场智慧有五项要素：其一，起到积极的正作用；其二，符合 道德常规；其三，被认可和被效法；其四，有超众之处；其五，务实且高于现 实。

职场智慧以有高度、视野开阔的准确判断和预测为基础。例如，你不满意这 样一位下属：思想肤浅，理解力差，看不透问题的实质，因落选优秀员工而郁闷不 已；这时来了位新下属，他一眼看透了事务的本质，分析说："公司目前欠缺管理 体系，人治成分太重，你以为表现好就能当优秀员工？优秀员工就得表现好？在人 治环境里"表现好"和能评"优秀"是两码事。具备两种条件的人能当优秀员工： 一是被老板看见认为你表现好的，如果你做了很多有意义的事、没被他看见那也是 白搭；二是"优秀员工"的靠山得对咱大领导有用，评优是他们

之间心照不宣的交 换条件。总之，老板说你是你就是，表现再坏也能是；老板说你不是你就不是，表 现再好也不能是，总之，人事复杂。" 此人确实很有头脑，思想深刻，看问题透彻，但如果你认他做得力下属，那 你就欠缺职场智慧喽。他既把世态看透，极有可能专做逢迎老板的表面功夫，极尽 钻营之术，此人不适合普通岗位；再者，在一把手一手遮天的环境里，其他人都没 有真正的权限，既如此，这位下属不会把你放在眼里。你正需要一位做具体事务的 人，那么他不如前面那位有实际用处。

职场智慧无处不在，于细微之处起到四两拨千斤的作用。某政府机构项目招 标前邀请几家公司召开吹风会，会后宴请。主座是机构的负责人，待大家都落座 后，负责具体工作的部门经理才匆匆进来。准备竞标的一位BD总监立即站起来， 请刚进来的部门经理坐在自己旁边唯一的空位子上。多家对手共坐会议桌旁，不会 把本公司真实的想法和信息公开摆出来，但又要尽快让客户方深入了解自己的情况 和想法，饭桌上能轻松交流，是最适合的场合。离部门经理远的客户有些话不方便 说，而坐在部门经理旁边的BD总监，借两个小时的时间轻声地把自己公司的背景 和项目的优势着重介绍一番，给负责具体操作的部门经理留下良好的深刻印象。不 知是否巧合，最后，BD总监所在的公司以最优的准备和性价比夺标。

第58节：职场路线图(58)

深入分析一下，在这个夺单的过程中，BD总监功不可没。宴请时他故意把身 边的位子空出来，为了和客户方的部门经理私下多做交流。看似一个小举动却对事 情成败起着关键作用，这就是职场智慧。

除去日常事务，职场智慧在特定的场景中显得尤为重要。

处理好和上司的关系是职场人最重大的课题。

所有人对James的评价是两个字：能干。新近上任的他却搅得直线上司VP嫉妒 心鹊起，惴惴不安，怕有一天被James取代。VP对James又爱又恨，不让James碰核 心业务，包括正在牵头运作的一项重大战略政府项目。

但是，在VP手上这个项目运作不下去了，眼看要死掉，走投无路之下，VP把 这朵刺手的花在投标前一天传给James，让James去顶雷。

VP召开紧急会议，当场突然任命James为项目负责人，全权负责投标事务。

James震惊之下不好推诿，思考了一会儿镇定下来，当众提了几个问题：您一 直是项目的实际负责人，请您告诉我现在真实的情况？对这个项目您的预期和底线 是什么？高层决策点、评委、产品策略和布局这三个项目关键点搞定没有？ VP说什么已经不重要，重要的是James用提问的方式当众把责任分清，把自己 摘出去了。中不了标，不能怪我James，老板打板子，你是逃不掉的。

接下来，James提出行动方案，高层该干的活派给VP，风险最低的事儿留给自 己，其余安排给项目组其他成员，各司其职，最后要求部门秘书将会议内容立即形 成会议纪要，报送公司高层和各部门。

VP想提出异议，抬头遇上James的目光，他放弃了，这个脑子比暴风还快的小 子肯定会用这句话把他噎回去：我是项目组长，你刚宣布的！你得听我的！ James感觉到VP有压力，话锋一转给足了他面

子："老大，这事我没做过得向你 学习，哪做得不对你随时纠正。"临危受命放低姿态，以弱示强，和VP绑定，提 防着他嫁祸于人。

James不放心，晚上跑去找人力资源总监，向她汇报这个项目的进展和今天的 会议内容，万一VP向自己身上推责任，HR是第三方证人。

运气不错，项目进展顺利，James找机会把喜讯及时知会大老板。中标后， James向大老板汇报了整个过程，受到一把手的高度赞扬。

目送James离去，大老板对秘书说："这小子是个好人才，事儿办成了，把功劳 全给了他的头儿；说到问题，不说头儿人有问题，说组织体系有问题。组织体系上 出问题，哪有明确的债主哇。" 问题如实反映了，不说VP一个不字，还把荣誉推给他。领导不是痴呆，就算James表面上维护直接上司，大老板把整个过程听下来，心中能没数吗？这一回合 James赢了。

第59节：职场路线图(59)

新人在关系复杂的环境里立足并且快速脱颖而出，如何对待上级、同级和下 级，是另一个重大课题。

Tune是新引进的中层干部，负责销售。进了门儿才摸门儿，公司各方面都不 错，基本工资也高，就是没有可卖的产品，这可是最要紧的事情。作为销售，没有 产品哪来业绩，没有业绩怎么能长期稳定?怎么能挣到钱？Tune很喜欢这里，无 论如何在产品研发出来前得想办法平安地待下来，没产品没业绩，这壶就别提了， 那就把搞好关键节点上的关系作为重中之重吧，运用2/8法则，即用80%的精力去搞 定20%的关键人物。

上级最关键，Tune的直接上司并不受一把手待见，平常没人把他放眼里，而 Tune对他非常尊重，把个人的客户关系无私地对他开放，开口老大闭口老大地叫 得上司很受用，还像捧月一样把他介绍给客户。上司当然知道没有产品不能产生销 售收入，Tune已经很尽心了，没业绩只能怪公司没产品可卖，换了别人还不如他 呢。

对隔一层的真正的老大，Tune也抓得紧，趁直接上司没瞅见，Tune经常向老 大汇报成绩、苦恼、对别人的评价、自己的信心等，渐渐地被老大视做信得过的 人，深得老大欣赏。

老大身边的秘书、人力资源和财务负责人都属于20%里的人。Tune每次出差 回来绝不空手去向他们汇报，带回来的风味小吃不值几个钱，可心意打动人呢。

Tune平时替他们报销些打车票、餐票，那还不是易如反掌的事。偶尔发现秘书是 学英语的，Tune第二天就给她送去全套7本的英文原版《哈利?波特》。人以群 分，物以类聚，Tune想表达给大家：我可不是只会吃喝洗浴拉关系的销售，俺的 素质很高啊，工作能力很强呢。可想而知，Tune在公司内顺风顺水，很吃得开， 各职能部门对他的服务支撑很到位。

不能小视内部客户，谁说他们是为你服务的？怎么衡量他们的服务到位程 度？他们打个擦边球得省去你多少麻烦？世界上没有办不成的事，还不是事在人为 嘛，要像重视外部客户一样处理内部客户关系。这是Tune的智慧。

Tune来之前下属已经配齐，都是调剂下来的，没一个能干的。Tune想着自己 还没有业绩，又刚来，凡事低调行事没错，他不带原来自己的人过来，大力培养现 有的下属，手把手地教，态度很好，而且不嫌烦。没过多久，Tune的美名被下属 传播出去：有工作能力、有资源、有涵养、有管理水平。

没有产品使KPI的得分高不上去，可不能让人在别的地方挑毛病，Tune每天早 来晚走，没事也在公司泡着，同时积极参加各种活动，党支部开会积极发言，唱歌 比赛带头报名，公司上下对Tune都有好感。上司打的综合分很高。绩效考核是一 种工具，有时是为结果服务的，领导一般都是心里先有结论，再来打分。

第60节：职场路线图(60)

同样环境里Tune是干得最长、混得最好的销售，没有有效的生存之道和智慧 焉能做得到？ 同样，在暗涛汹涌、大浪淘沙的职业发展过程中，没有背景、能力普通、极 有被边缘化可能的人，怎么自保？ 老员工芬的策略是小跑着紧跟上、尽力低调远离喧嚣。干好分内的事，别撞 到浪尖上。老板属于"蜜月型"的人，"喜新厌旧"习性难改，最终被他看上同时 看上他的人八成还没出世，只要坚持到底保持稳定就是胜利。距离产生美，当别人 忙不迭地在老板面前卖力表现时，芬借口照顾孩子，躲得远远的。当人来人往潮起 潮落以后，老板环顾周围，老人里只有芬还在，一如既往默默地尽着职责，他想： 还是芬啊，很忠诚，不可或缺。

以退为进、以进为退是常用战术，运用不当则有风险。

半年内产品部总经理晓海连升三级引来无数羡慕，但谁知道他内心的苦闷 呐。晓海处于夹心馅饼的难堪境地，一边是销售部成天攻击他拿不出能卖的产品， 害得人家没有销售业绩；另一边是闭门自赏的研发大爷们背离市场需求，迟迟没有 产品面世，前一阵热热闹闹爆炒的划时代产品其实根本不能应用。产品部前后两 难，巧妇难为无米之炊。更难的是，研发系乃大老板的嫡系，大老板亲自把自研产 品吹成世界第一，晓海有苦难言，揭开研发真相？岂不飞蛾扑火，成了破坏企业长 远战略的罪人。

暴风骤雨般的压力扑面而来，晓海扛不住了，寝食难安地苦思良策，为全身 而退又能保存荣誉和地位，只好以进为退向死线上撞了。在一次季度总结会议上， 销售交不出业绩表将根源归结为没有产品，研发负责人辩称产品早已测试通过交由 产品部，所有的责难均指向晓海时，他终于忍无可忍地爆发了。

晓海不敢招惹嫡系部队--研发部，只好狠狠地和销售们吵了一架。

结果是大领导对晓海彻底失望，能力、管理、合作、协调各方面均不胜任 岗位，晓海被降一级，不带团队，也别和其他部门接触，负责独立的一块儿业 务。

晓海深深地吁了口气，在一个很有发展但复杂、很多事情不能说破的环境 里，边界清楚、业务性强的岗位最理想，和别的部门少接触，自然扯皮和麻烦也 少。晓海终于以没有开罪任何人的方式走下被火烤的祭坛，虽然被降一级，不过每 月少区区几千元，和从此能睡上平稳觉、心情放松相比，太值得了。晓海智慧地避 免了替罪羊的命运，智慧地换了一个胜任的岗位。

选择自己喜欢、胜任的岗位非常重要。我们招聘进来一位秘书，安排在行政 部，大领导很看好他，旋即调至新创办的编辑部。在一个全新的领域，他需要一段 时间学习和适应，但领导有压力，不能给他足够的时间去成长，他变成领导眼里能 力差的典型，挨不下去，只好辞职了断。

第61节：职场路线图(61)

如何从职场危机中破茧而出、如何在优势渐逝中不被抛弃？这是很多人面临 的问题，那么首选策略是：积极突围，更加锐意地进取，同时善待周围人。

燕总是编故事的高手，编的美妙故事确立了公司在市场上"唯一"的技术地 位，还助力私人老板引进大笔风险投资。资金到位、愿景明确后，私人老板急着揽 才，没人怎么做事，做不成事今后没办法向投资人交代。

约见一些高级人才后，老板心中有了对比，燕总在销售、管理、研发等方面 均不够强，对未来发展的价值已不大，最好换掉他，腾出这个位置留给最能带来效 益的其他人。

燕总看明白老板的意图后，没有摇尾乞怜也不争吵威胁，他表面仍客客气 气，佯装不知，私下里积极忙活自己的事，先联络有创业意向的人，替他们优化 idea、写作商业计划书、介绍投资人，然后利用经验、人脉和自有资金孵化有希望 的初创小团队，自己在其中做个股东和董事什么的，从资本运作的利润中分一杯 羹，如果离了现在的公司，自己还有赖以生存的土壤。

果然不出燕总所料，老板急功近利凝聚不了优秀人才，一二年后燕总仍是稳 定的栋梁，他在外面积累的各种资源和人际关系让老板望而生畏，老板离不了燕 总，更不敢轻易对他下手。

燕总有多条退路在握，心中十分淡定，这种气势更让老板敬畏三分，渴望成 就事业的人内心深处都十分惜才，老板舍不得燕总走，比较依赖他，两人终于达成 平衡状态。

国家单位的丽处长精明干练，四十多岁时因各种客观原因被晾在一边，下岗 了。在家半年多，动员各种关系说情重新工作的努力都付诸东流，心中十分苦闷， 自己是和单位共同成长起来的，既舍不得走，到如今也无处可去。

一天保险公司的推销员登门陌生拜访，顺便拉她去参加代理人培训。

丽处长假装称自己是下岗的幼儿园老师，憋着口气接连闯过了笔试、情景面 试、人脉关系测试等重重关卡，并且考下了只有20%通过率的代理人证。

终于又有工作了，丽百感交集。这时，有好友将她的情况报告了保险公司董 事长，董事长隆重邀请丽任集团公司二级部门总经理。

丽昂首阔步回单位辞职。时过境迁，新的领导诧异这个死气沉沉的单位里竟 有丽这样敢想敢做的开拓型人才，坚决不放人，还委以重任。

真心里丽是舍不得走的，她留下来，仍以惯有的作风雷厉风行、勇往直前地 向前冲，她现在活跃在国际舞台上，是明星般耀眼的著名人物。

墙里开花墙外香，墙外香飘墙里识。坚信自己的能力，不要失望灰心，咸鱼 翻身不难，兴许还比过去更好！ James升为新产品事业部总经理，事业部虚拟公司化管理，任务很重，但没有 人事、财务、商务、公共关系职能，内部协调困难重重。James几次向老板争取独 立管理权，被老板骂了出来，说他野心太大。

第62节：职场路线图(62)

老板重新宠信另外几位下属，给这个身上撒点小盐，给那个抹点蜜糖，驾驭 他们谨慎而拼命地竞赛，公司在几驾马车的拉动下快速发展。

被打入冷宫的James面临两种选择：跳槽去别的公司，或者努力改变现状，再 谋求发展。James选择了后者，更积极地投身工作，在最短的时间内制定出事业部 全套规章制度和所有工作流程，聘用专职人员编辑出版事业部周刊，同时动用所有 资源接洽成功了几个海外合作项目。

James的快速上升和骄人业绩难免遭受妒忌，James可不想窝里斗，他想抱团 取暖，向兄弟事业部主动示好，把新的海外项目送给海外事业部，在员工大会上公开感谢职能部门的支持。

领导非常满意James的胸怀，同僚们服James，James走出了低谷。

原先的James追求完美，听不得半句闲话，内心经常充满焦虑，每天计划不完 成，绝不回家。几年后我见到的他却一派轻松悠闲。

"你掌握了什么职场智慧？事业有成，位置稳定，内心平静！"我问他。

James说："你听说过"兔死狗烹，鸟尽弓藏"的古训吗？干活悠着点儿！"他 向我挥挥手中的高尔夫球杆，潇洒飘逸。

根据老板的用人理念调整自己的处事方向，是智慧。

职场和人生一样，很多事情说不清，没有绝对的好人和坏人，也没有绝对的 正确和错误，站的角度不同、利益不同，对事务的评价结论也不同。

我曾就职的一家公司人不多，全算得上精英，几年来公司没有主动开过一个 人，可离职率很高，跳去的公司一个比一个牛，微软、IBM、INTEL、SUNMICRO、 MOTO、HP、意法半导体等等。老板非

常精明，终极目标是融资上市，风险投资人 认的是管理团队，因此不惜代价对人力资源大力投入，由此集结了一批背景优秀的 青年才俊。

副总经理Leo，三十几岁，自称美国贝尔实验室研究员，已移民美国。也有很 多传说，说他根本没去过美国。只因比创业元老晚几个月加盟，Leo不仅和期权失 之交臂，工资只有其他副总的1/2。公司全副精力拉投资，竭力找空降兵，Leo压力 渐重。

公司没有实体产品，一门心思编故事，前途命悬融资这一条线，大家心里明 白这是走钢丝，纷纷悄悄地为自己准备退身之所。

我去Leo的办公室，我对他的冷静、谦和、职业化很有好感。Leo有所保留地 试探我："你认识很多猎头吧？给我一份顶级猎头的名单，有家新公司一年的招聘 费用预算大概在500万以上。" 这是什么公司啊，太牛了！ "你千万别告诉任何人，美国著名的风险投资商要在中国投8000万美金成立 一家做数据库的公司，我上次在美国谈得差不多了。他们请我做CEO，让我组建团 队，我想请你来负责人力资源部。" 遇到这样的机会哪个HR不激动，对HR来说真是千载难逢的机会：美国人巨资 建设的全新平台、CEO是自己熟悉的老领导、参与创业筹备。

第63节：职场路线图(63)

我立即和KORN/FERRY、PCI、CHINACAREER等国内外大猎头公司联系，制作了详 细的招聘计划交给Leo。

"该找写字楼了，老外喜欢北京东边，东方广场、东方银座、国贸够200多人 用就行，别太大，虽然不缺钱，也得省着点花。"Leo给我新指示。

11月瑞雪普降，大街上人少车稀，连天大雪淹没了深深的车辙。我冒着漫天 的雪花去谈办公楼，心里充满希望，不觉得风寒雪冷，在我眼里乌云都是明媚的。

也许因为天气恶劣，Leo几天没来上班。等我俩腾出工夫再谈及此事，日历已 翻到12月。

"利用圣诞节我去美国几天，见他们的董事长和执行董事，这次谈细节。争 取春节后我们几个人先搬过去筹备。" "你找咱们公司别的人了吗？你去美国期间，有事我可以和他们商量。"我问。

"我没找别人，"Leo边思考边回答，他反复郑重地叮嘱我，"你可得绝对保密，不能告诉公司里任何人。" "你放心，我肯定不说。" Leo知道我是个信守承诺的人，看我回答得这么认真和坚决，傻乎乎的，他若 有所思地点点头，他并没有面向新生活的激动和兴奋，我想他也许想到未来的压力兴不起来吧。

圣诞节Leo没有走成。春节前，他叫我到他办公室。

"我今天走，节后晚几天回来。争取在美国把事情搞定。" 他拖着皮箱和办公室的同事们打招呼辞行。有人说："Leo，带几块杏仁巧克力回来。" 为了掩护我们的秘密合作，我装作刚知道他要走的样子送他到门口："你什么 时候回来啊？把我们一起装在箱子里带走吧。" 遵照Leo走前的安排，我着手对看好的人进行招聘吹风。

春节假期结束后的前几天，上班的人稀稀拉拉的，外地员工没有全回来。我 向Leo办公室张望，黑着灯，他还没有回来。他的秘书走

过看到我热情地说："Leo 明天来上班。" "他从美国回来了？" 秘书诡秘地笑笑："他哪也没去就在北京。春节期间我打他手机，他接了一下就挂了。他的手机号不能国际漫游。" "啊？"我有点糊涂了。

"是，大年初三我在地铁里看到他。"旁边一位同事说。

"他可能--"我想起Leo告诫我要保密，欲言又止。

"你说他要去一家英国公司做董事长的事吧？嗨，你听他的呢。我们听得多了，就像笑话一样。" "是美国公司吧？他不是已经移民美国了吗？"我真希望这是场误会。

"移民？你看看他的护照就知道了。美国公司、英国公司、CEO，没这些 事。" Leo很喜欢现在的公司，但不满意待遇，希望能强化自己在老板心中的地位， 希望老板珍惜他，主动给他加薪、配股。我是老板最信任的人，Leo本想通过我把 他被外国公司看好的消息透露给老板，因此自编自导自演了这出戏。谁知我信以为 真，果然守口如瓶，他只好再把消息捅给最密切的同事。

第64节：职场路线图(64)

公司老板是纯粹的Local，看重有海外背景的人，尤其崇拜美国，Leo说自己移 民美国，自然希望老板对自己高看一眼。

Leo回来了，我没和他提这件事，他也像忘了一样。因为戏演不下去了，该落 幕了。

Leo是一个很优秀的人，在这件事上他的出发点其实很单纯，就是希望被认 可，付出和所得达到内部公平。

当代社会的色谱非常丰富，不是非黑即白，非红即绿的时代，大量中间色彩 人物的存在使今天的职场五彩纷呈，人物立体真实，比"像真的一样的小说"里的 故事更真实，更曲折。

春天来了，风起了，吹走了陈叶。生活如常继续。

不知Leo的自作聪明是否算得上智慧的一种变异呢？我却是从中得到了启发： 人是复杂的，不可轻易相信。如果你觉得人和事有点儿违背常理和常规，那么事情 的背后一定有特别的原因。

掌握和实践职场智慧其实不难，如果觉得难，那么有一个最简单、最有效、最到位，也是最易理解的办法：做个表里如一的好人，真诚善良，善待他人，公正无私，有美好的理想，有远大的追求，且甘于为此奋斗一生。你只要素面朝天去做事和做人就可以了，不必有其他心机，简单省心，快快乐乐。

职场禁忌 我的一位大学同学少年老成、沉稳持重，后来做了政府官员，曾说："我每去 一个地方，先找后门和厕所，找到后路我就放心了。" 我们购买商品，使用手册上必有"使用注意事项"一章，告诉使用者哪些事 是不能做的。

职场禁忌就是职场人的"工作注意事项"，是进入职场之初先要仔细了解和 研究的，是规避因无知和盲目造成失误的必读手册。

说职场言语，不可随心所欲。

家是避风的港湾，可以直接尽情地表达自己的所有真实情感，不用着意装 饰，想怎么说就怎么说，想干什么就干什么，很放松。工作场所不能这样，你说者 无心，他听者有意，你毫无恶意的一句话、一个表情可能被人误解，甚至被记恨一 辈子，如果得罪了小人，他则像一只无形的黑手不知何时将你吞噬。

比如，私下聊天时你不禁发出感叹，工作压力让你想把位置让给自己满意的 年轻下属："得把年轻一代推上去，年龄大了做不动了。"正好听的人里面有位比 你年长地位略高的人，他有可能误会你故意指他挡路。

发自真心、并无恶意的话，未必能产生正面的效果，所以说话行事要谨慎。

说话要滴水不漏，讲究词义严密，太随便的话容易让别人产生歧义。比如， 你想表达：这件事协调难度比较大，我得用婉转、智慧的办法搞好各方面的平衡， 使这件事顺利运转下去。如果你这样说"这事不好办，但我怎么也得糊弄着，让几 边都没有意见"，这话传来传去，能变成你对工作不负责任，瞎糊弄的例证。

第65节：职场路线图(65)

做人须诚实，但不能太实在，凡事多转一个弯。

"王大姐，给我四节5号电池吧，我的录音笔电池用光了"。杂志社的资深骨 干记者在行政部对主管说。

"行啊，太没问题了。你是我们最能干的记者，下次你要什么说一声，我给 你送去。"王大姐满脸堆笑。

记者拿了东西出办公室门时，迎面碰上平时私交很好的会计。

王大姐对后脚进门的会计抱怨："他刚要了几节电池，没几天又来要，肯定 是他自己家里用。" 会计是个极其认真负责的人，听了这话觉得有理，这记者平常比其他人报销 得多，她也有怀疑。

王大姐说："不能惯他这毛病，你把他的电池追回来。" 会计觉得对，怎么能贪公家这点儿便宜呢，赶紧追出去把记者手里的电池要 回来。

会计很老实，一心为公，但不懂人情世故，这样的人在职场上很难走得远。

很多人记不住别人的恩，而有一点儿仇则铭记终生。

大伟三十几岁，培训经理，仍像个孩子，大大咧咧的，散漫惯了，很贪玩， 上班自由主义，时不时溜出去打牌。大伟对下属没什么指导，但不苛责，像朋友一 样，平时没上下级的界线，分公司总经理是大伟的师兄，两人私交很好。总公司准 备表彰优秀培训管理者，要分公司提名，人选当然非大伟莫属。

"你帮我写份个人总结吧。"大伟对唯一的下属小琳说。

小琳，工作好几年的没心计的北京姑娘大睁着吃惊的眼睛，直率地问他："你 是优秀？你怎么能当优秀呢？我写不出来，你有什么事迹可写？" 像晴转阴，要变天的天气，大伟的脸色暗淡下来，小琳丝毫没在意，一点儿 没往心里去，转头全忘了。

可是接下来，她觉得有些事很奇怪，比如，介绍她来的公司老总突然对她态 度大变，看到她爱答不理，在讨论公司岗位调整时，没为她说一句好话；大伟对她 很冷淡，不像过去有说有笑。

小琳是"老实"人，这种太老实的员工作多年但个性欠圆滑，付出学费和代 价在所难免。

不要因为工作上的事与同事结仇。

同部门内部或有工作关联的人，因为工作上有不同意见或责任难分清，闹别 扭不愉快，是很不值当的，没有个人恩怨的人因为工作结仇，是很不明智的。

杨和李在一家单位十几年，分属不同部门，关系不错，平时见到有说有笑， 后来调到一个部门工作，两人渐生矛盾。起因非常简单，两人共同完成一份年度预 算，杨提供的数据是李进一步测算的基础，但是两人对数据填写的原则理解不一 样，你一句我一句地争辩到最后相互指责，竟互生嫌隙，从此两人不再说话，还彼 此拆台。

第66节：职场路线图(66)

还有一种自己不能改变的状况，就是所在的小团队与其他团队之间存在很深 的矛盾，自己没有嵌入任何冲突，却被对立的团队像仇敌一样看待。

如果身不由己处于这样的环境，有几点处事方案可借鉴： 1．最首要的，与自家的团队生死与共，忠诚于自己的首领。

2．尽量避免和对手团队直接冲突、打遭遇战，别成为对方的靶心。山不转水 转，谁知道今后有哪些变化。

3．涉及敏感问题，务必言谈行为谨慎，万不可被兄弟们当成内奸或双料间 谍，如果对方再不领情，岂不没有出路。

多个朋友多条路，十年河东，十年河西，难得聚在一个屋里共事，不结友 谊，反而相斥，实在划不来。所以在工作中怎样平和地处理好冲突是一门学问。

不要奢望同事之间绝对信任和永久同盟。

最危险的敌人往往出自亲密的朋友，经过时间和事件考验的才算真正的朋 友，真正的朋友间应该尽量减少利害关系。同事之间免不了竞争，有的人故意要制 造出让领导打击的对象，以此转移领导目标，间接进行自我保护，这样的环境里人 心险恶，行事务必当心，绝对不能表露自己的怨言和不满。

一定不能和同事联手违规获取不当私利。

年轻能干的大客户经理是上司的红娘，两人关系很近，部门内出现很多议 论，因为这位大客户经理每月的报销费用比同事多几倍，而且没有理由，他的上司 为他开绿灯，却对别人审核得很严格，大家怀疑他们俩合伙洗钱，慷公家之慨。上司受到警示，只得对红娘兼同事严格起来，迫于压力把他调到职能部门。大客户经理很不满，认为老上司过于软弱，出卖朋友。

同事之间最好淡然一些，保持适当距离比较安全。

Startup（初建）的公司漏洞多，Adex和Kent分别负责财务和MARKETING部门，两人配合默契，把大笔市场费用转到Kent自己的公司，东窗事发后Kent被公司开掉。公司暂时没有发现Adex参与其中，指定他追查Kent的所有问题项目和资金。

Adex是Kent的同伙，他既想永远包住和Kent的关系不被人知晓，赶紧断绝和 Kent的关系，又不愿放弃Kent的好处，不敢得罪他。调查开始，一天晚上他结束加 班，在公司楼下被几个壮汉暴打，保安听到叫喊声围过来，壮汉们在黑暗中呼啸而 去。Adex艰难地睁开出血的双眼，一辆熟悉的宝马车从身边驶过，后排坐着面容 严峻的Kent。

上船容易下船难，职场利益链上的同盟并不坚固。

和领导保持最佳距离，不可过近不可过远。

领导不好当，要出业绩、政绩，压力大。正常情况下，领导对下属的要求 是：业绩、能力、人品、过程控制几大维度。

第67节：职场路线图(67)

和领导接触太少，感情冷漠，肯定不行，你要让上级了解认可你的工作和结 果，每天至少汇报一次工作。

应引起警惕的是和领导走得太近，有两点危害：1．领导对你的深层次了解可 能对你有害无益。比如，他知道你的家庭关系最近出现问题，你为此苦恼不已，如 果你的工作有差错，他自然而然地联想到你深受家庭拖累不能全心投入工作，交给 你重要工作他不放心；如果你确实需要利用外出去办一些自己的事，更不能让上级 对你了如指掌。其实经过调整，你很快走出阴影，如果不说，他不会怀疑你，一切 反倒很平静。2．引起同事忌妒，暗箭难防。和领导特殊的私交公开化将大大地抹 杀大家对你的评价，即使你真的很有能力，大家也会戴着有色眼镜看你，觉得你是 通过旁门左道获得机会，不光彩。

所以，真的私交好，请私下来往，不要公开、甚至故意公开在大庭广众之下。

不把私人问题、事情、情绪带进职场。

工作场所就谈工作，不要谈论私人事务，如爱人最近有什么不如意、孩子如 何招人嫌、邻居家里出了什么新鲜事、自己在家里的烦恼，等等，这些都不是工作 环境下的话题，说多了只能证明职业性欠缺。

诸如买房子、给孩子找学校、上班解决家里的矛盾等私人事务，不能占上班 时间，包括打电话、出去联络，时间长了，同事们有意见。

在班上应尽量保持平和心态，不乐而忘形、也不愁眉不展，没有必要把私生 活展现给同事们。

君子爱财取之有道，否则必犯职场大忌。

经猎头推荐，公司邀请到一名来自世界著名芯片厂商的市场总监，双方非常 满意，2000年初薪酬给到50多万人民币。背景调查中得

知这位候选人离开前任公司 的真实原因是经济问题，于是此事告吹。

我的好友、著名资深高管，用人理念是：能力差点儿不要紧，品行必须端 正，他开除过一名能力超强的女下属，这名女销售业绩极好、具备近乎完美的销售 素质，在公司里地位很高。

美国公司的管理特点是标准的业绩导向，本年度你全面完成任务指标，那你 是最棒的，肯定能获得所有奖励，即使任何人坐在这个位置上都能轻而易举地完 成。公司不考虑如下因素：世界经济欣欣向荣，行业发展高歌猛进，政治经济形势 十分有利于公司业务开展。如果你没有完成年度任务，那你要承担所有责任，即使 任何人坐在这个位置上都完不成。公司同样不考虑如下因素：经济形势恶劣，上下 环节行业严重萎缩。

女销售为公司挣钱很多，花钱也很猛，有一次她申请报销上万元的服装发 票，背书填写"为大客户购买"。我的这位朋友一直怀疑这位女下属不诚实，此次 派人调查，果真找到确凿证据显示这笔服装费她没有送给客户，而是留给自己做 "礼物"。最后公司辞退了她。

第68节：职场路线图(68)

"额外收益"即使一时安全，毕竟是悬在头上的一把利剑。

远离公司或同事敏感问题，不要好奇心太重。

一个组织中根据不同的划分标准有多种"圈子"，圈外人很难全面洞悉，远 离他们，不知情、不议论、不关心、不传播，是保护自己的最好方式。

如果有人告诉你，或者你偶然得知，这家公司的副总是总经理的侄子，最大 客户的老板和自家董事长是亲兄弟，财务经理是CXO的情人，你最好装作不知道。

即使亲眼看到，也要尽量忘掉，只要此景此情不伤及公司根本利益。

阿峰在一家国有私营的公司做核心管理，几年间公司员工几乎换了个个儿，除 总经理、副董事长、财务经理、会计、前台、行政经理和阿峰。原来，总经理、副 董事长是夫妻，财务经理是总经理的妹妹，会计是总经理哥哥的二奶，行政经理是 副董事长的侄子，前台是总经理家的保姆。但他们对所有的关系讳莫如深，平常里 故意掩饰，阿峰坚持到最后的多种因素中有一条很重要，即他和所有同事保持适当 的距离，上班来下班走，只关心做好本职工作，一直不知道他们之间复杂的关系。

作为有良知、职业化的普通员工，如果你不能及时改变应该改变的，那么保 护好自己的同时尽力尽心做好本职是明智之举。

不能人人拥有卓越能力，但求树立良好人品。

像孙悟空逃脱不了如来佛的手心，我们永远不可能脱离庞大的人际网络。因 此一定不能让忘恩负义、为私利出卖朋友、背叛信誉、嫉妒狭隘、墙头草无原则、 口是心非、两面三刀、阴险狠毒等形象和你沾边。

风华正茂的大越非常有能力，被爱才的女上司费尽周折调进北京，延聘到重 要岗位。大越野心很大，不满足于三把手的位置。他利用女上司站住脚跟后，联合 另一位上司排挤女上司，剥夺她的权力，让她靠边站，然后不择手段赶跑那位曾经的合作伙伴二把手，把自己的人一个个招进来，半年后全盘接管了公司。诚然，权力争斗中，慈悲和软弱很少属于成功者，但成功者的品格不符合常规道德，从长远看得不偿失，失道寡助，路还长着呢，下一步是否成功就很难说了。

小白学历不高，是北京连锁大商厦行政部的员工，非常善良，全力积极帮助总部派来的新总监熟悉情况、顺利开展工作。大环境下，公司改组、大批人员下岗，行政总监和小白都失业了。小白找工作时偶然听说有家大公司正找行政总监，她赶紧推荐了老上级行政总监，玉成这件好事。后来，小白好不容易找到一家通讯公司，而且被聘为人力资源主管。小白非常高兴，第一时间告知行政总监，满心希望今后两人互相帮助。

第69节：职场路线图(69)

一周后，一封匿名举报信寄到小白的公司，列举小白过去的种种工作过失和 无能，嘲笑公司用错了人，竟然聘用这样低层次的人做HR。这封信是受惠于小白 的行政总监写的，她忌恨小白的幸运，她不能看到别人比自己过得好。

行政总监做出这样的举动，绝非偶然，她低估了"人品"声誉在职场中的重 大影响力。行政总监曾到我们公司应聘，在背景调查时，我们听到她"恩将仇报" 的故事，毫不犹豫地cancel了她。

与人为善，善待所有人，将来一定是你的一笔财富，因为你不能预知每个人 的未来成长轨道，不要轻视和虐待任何人。

任何时候都应以积极的面目出现。提意见，先肯定成绩，指出不足后紧接着 提出可行的建议。不要去全盘否定他人。

有不同意见，"坏话"当面说尽，背后只说"好话"。世上没有不透风的 墙，人们更关注背后的东西，你对他人的不满意传到当事人耳朵里时肯定被放大。

总看到他人缺点的人，没有朋友，周围的人会想：你这样说别人，是否背地里也这 样说过我？如果你总以友善之心待人，自然会拥有越来越多同质性的朋友，渐渐树 立起来良好的口碑。好习惯一旦形成，不想变成好人其实都难。

跟随主流思想，随大流，不要各色，不要标新立异。

比如，单位的风格很政治化，言必谈毛泽东思想，下笔必以三个"代表"开 头，你千万别以"愤青"自居，和主流思想唱反调。大家穿衣戴帽很传统，你绝不 能衣着暴露。除非你预见到某种特异性正是公司高层倡导的未来趋势，符合社会发 展的大前提，那么你可以适当地有所表现。

把握好和异性同事的关系。

只有超高智商的人才能游刃有余、进退自如地掌控感情进程。职场上应淡化 情感色彩。某些组织里思想禁锢较少，宽容对待各种背景下自愿建立的恋情。即使 这样，也须谨慎为妙。

财务总监Oliver把全部门的人换了个遍，仍不满意，连"睁眼瞎"、只做老好 人儿的人力资源总监都急得看不下去了，天天催着招聘主管赶紧招聘，好充实稳定 住财神庙。直到Oliver看中的晓敏出任财务经理，大家终于踏实了，他们两人配合 得很好，也许都从国外留学回来，经历背景、思维模式比较接近吧。

两人白天一起办公，晚上一起下班，周末一起出去玩。Oliver虽然已婚，但他 号称自己是MBA（married but available），公司气氛非常宽容，不干涉员工8小时 之外的事情。

近来，财务部的灯光天天亮到凌晨，大多数员工都听说财务有问题将进行整 顿。

Oliver一改往日张扬的个性，低调提交了一份请求辞退晓敏的报告。

第70节：职场路线图(70)

"千万别说我知道这事，只说是你们决定的就好。过几天我请你们去金钱豹 吃自助。" Oliver低声下气地对HR主办人员说。

晓敏多机敏，怎能骗得过她，她一把扯过HR手中的辞退申请，撞开Oliver办公 室的门，将辞退通知扔到他眼前，大声喝问："Oliver，这是不是你干的？你现在立 刻收回来，要不然，我们今天鱼死网破！" 看来在重大财务问题上晓敏有不可推卸、Oliver包庇不过去的过失，Oliver为 保住饭碗只好丢掉晓敏。而晓敏不是善解人意、温顺之人，她不想饶了Oliver，让 他各方面都如意。

中午外出午餐回来的员工看到，平时聪明绝顶的Oliver靠在吸烟区的窗户边， 皱着双眉一支接一支地吸烟，狠狠地把烟头拧在烟灰台上。

"再等5分钟，12点时老大要他们俩公开当面对质。"财务部的员工悄悄传递 着消息。

职场上不能走极端，要中庸。

不论在外企还是在国企，在企业还是在事业单位，在历史悠长的组织还是新 建机构，这是永恒的真理。走中庸路线，不是遇事抹稀泥，不求进取、得过且过， 云山雾罩地不敢表达观点，是指凡事应适度，对人、待事考虑周全，留有余地。

人力资源总监手记

比如，在职场上应努力工作、追求最佳结果，但不能不顾一切只干工作，为 追求完美不惜开罪同事和客户；应忠诚于上级，但不能眼里除了他/她，视旁人都 可有可无；对员工应严格管理，奖优罚劣，公平公正，但也得搞平衡；待人谦和亲 切、不挑拨事非、尽量息事宁人，但不能以"和事儿佬""老好人"面目出现，这 是职场上的贬义词。

不要做站错队的马前卒。

不管你多诚实、多能干，站错队再站回来的可能性不太大，尤其在"错误" 的对立面上你还充分发挥才干，充当马前卒，那几乎没有挽回的余地。某些大而复 杂的地方，派系林立，每个人都被贴上"某某派别"的标签，既然不能选择出身， 你就安心做保皇党吧，反正天塌了有老大顶着，你别左右摇摆就是了。

职场禁忌并不是绝对的，就像中国男人和外国男人对美女的标准不尽相同一 样，不同的地方对某些事物的看法也有差别。因时、因地、因情势调整自己的做 法，这要靠经验来积累。

办公室政治 有人的地方就有感情和多棱面的人际关系，有友爱、相助、妥协，有愤恨、 拆台、竞争，有高尚的人、真诚的人、聪明的人、平实的人，有刻薄的人、虚伪的 人、愚蠢的人、阴险的人，等等。生活中的各种流派、各种角色汇聚同一职场舞 台，充分表演、尽情挥洒，大大小小的悲喜剧由此拉开帷幕。

第71节：职场路线图(71)

如剧情里总少不了人际冲突一样，工作职场里办公室政治是无孔不入的。但 不同的单位差别很大，一把手强势掌握全局的地方，关系相对简单，一切很明了， 只要跟定老大就行，或者在旁边窝着，别太各色，日子也不难过；单位过于庞大、 山头林立、老大不愿独裁统治或某些副职极有手腕的地方，情况就复杂一些了，水 深水浅轻易摸不到底，站进哪个队、如何站进去、对待圈内人和圈外人的技巧，关 键时刻是倒戈攀高枝去还是保持愚忠的气节死磕到底，等等，都是颇费思虑、颇见 功底的挠头事，往往一脚踩空满盘皆输。

职场中最常见的矛盾根源是竞争和对立。只有让更差的人存在，自己才能有 上升空间或得以维持现状，进一步，踩着别人才能爬上去，那么"政治"必然存 在。

我有一位无话不说的好友，非常内向也非常聪明，他擅长透过现象看本质， 比很多人想得深、看得高，或许和常年混迹于老国企耳濡目染政治斗争有关。

他最得意的一件事是，在原公司"国共两党"的最后决战后，胜者进行了彻 底的清洗，属于失败团队的他却安然无恙。有人说"这小子真运气，那天下午最后 决裂，他的电脑偏巧坏了，修理了一个下午没参加成会议，否则……"。他狡黠地 笑了："那天我一看形势不对，不知哪派获胜，站错队前程就没了，赶紧鞋底抹油溜之大吉，电脑是我故意弄坏的。有人不断给我来电话让我回去表态，我就不接，没听见 总不是我的方向性错误吧。" 公司里他有一死敌，永远和他作对、使他难堪、给他使绊儿，向领导汇报时 通过巧妙的表述把他的功劳和苦劳抢占，将难啃的鸡肋推给他，甚至无中生有地中 伤他。他部门的人都看不下去，义愤填膺，同仇敌忾，怪他太软弱，害得手下人跟 着他受气。而他气愤归气愤，很快就没事了，大家心里佩服：这是个有涵养的高 人。

出于其他原因大领导欲开掉"高人"的死敌，大家以为他肯定暗中高兴，谁 想到只有他站出来坚决反对，人们诧异之余赞扬其心胸宽广。

其实他是另有心思，他只对我说了心里话："没他？老板没准过几天如法炮 制，也这么对付我，让我步他的后尘；他留下，老板得对我好点儿吧，还得费心拉 拢我，提携我吧，老板不能树敌太多啊，否则谁给他干活呢？这样我暂时就安全 啦，你们眼里他是我的死敌，在我眼里他是我的防火墙。" 石和崇年龄相仿，同是技术总监，一个是Local博士，一个是留洋回来大外企 出来的硕士。两人平时关系融洽，自从传出风声将从两人中提拔一个技术VP，两人 的关系就有了微妙的变化。他们再也不表露出任何对公司的不满和负面情绪，开玩 笑时也谨小慎微。

第72节：职场路线图(72)

"我是ORACLE公司出来的，当时做到总监。"崇带着谦逊的表情向所有刚认 识的人自我介绍。

"他不是ORACLE的，是做ORACLE产品分销的一个小公司，他也不是总监，是 普通工程师。不过，他做具体事儿还行。"石对所有向他感叹崇经历的人低调解 释。

"INTEL正挖我呢，我是公司的技术灵魂嘛，我不能走，否则下面的兄弟都追 随我去，咱们公司怎么办？"石有时对老板身边的人诚恳地说说心里话。

"INTEL有我多少哥们！谁挖他呀！你看看他平时和研发部的人讨论项目计划 和进度分析吗？哪个项目的架构和计划书是他参与的？他能带走几个人？"崇摇摇 头，轻轻地苦笑。

最终，石被提为VP，同时增配了股份。他知道老板需要一位强势的管理者， 而不是上交矛盾抹稀泥的摆设，于是他大力整顿研发线，重新布局，把和自己走得 近支得住的人提到重要部门任职，同时加大招聘力度，迅速扩充人员。

不出两个月，崇已经退守一隅，手下被强行调走，或者主动调岗；负责的部 分不断萎缩，可有可无；尤其不能容忍的是，有的手下竟直接向石汇报，和石眉来 眼去。

矛盾终于爆发。有一天他看到几个手下围在小会议室里热烈地讨论什么，他 走进去也没人理睬。中午他问刚来的一个小员工："中石油的项目快完了吧？你们 上午总结得怎么样？" 小员工说："上午讨论奔驰和宝马广告上线的事，经理说石总批准立项了。" 崇的心都快燃烧起来，这是他否掉的项目，石和手下人眼里已经完全没他， 还在向他挑衅！ 第二天，所有员工的内部邮箱里出现了一封内容相同的匿名信"公司出了个 大笑话--关于石的背景调查"，信里说石的学历、工作

背景都是假的，他离婚后 看上了一个有夫之妇，撬掉了人家的婚姻后始乱终弃，逼得人家要自杀。石的一表 人才下掩藏着无数龌龊。

只有石没有收到。他照常早上微笑着和大家打招呼，主持会议，和将被淘汰 的员工谈话，还严厉地批评了几个人。

每个人的表情都挂着某种怪异，"这是一场斗争，刚开场。"自以为是的员 工私下说。

Sally和Jean是最要好的同事，单位里没有餐厅，她们每天中午一起出去寻 食，一起逛街，一起分担牢骚和快乐，不在一个部门，但都做销售，共同语言很 多。

Sally近来经历了由喜变忧，跟了几个月的一个百万级的单子眼看就要拿下， 已到了签订协议前的商务谈判阶段，对方突然冷下去了，Sally极力争取了几次， 不见任何起色，只好无奈地挂起。

一个月以后，传来的消息几乎使她昏厥，这个单子被Jean抢了，成交的价格 是Sally原先谈的70%。Jean深知公司禁止不正当竞争，为此她编了个酷似真实的故 事讲给上司，说Sally的无能和傲慢让这个单子黄花菜了，是她力挽狂澜才使这笔 单子起死回生，说Sally是多么的不好，她又多么的好，起码在这件事的表现上。

第73节：职场路线图(73)

Sally仔细回想此事的来龙去脉，怎么很保密的商业活动全部被别人掌握了呢？原来她的所有活动都是对Jean开放的，她们是无话不说的好朋友，原来最亲密 的人是最危险的敌人。

在职场上原本没有直接利害关系、但为着改善自己不利处境的目的，从而发 掘、制造矛盾以打击同僚，尤其是打击领跑者，转移领导对自己的注意力，使自己 暂时保平安，度过职场危机，这一手段在办公室里也屡见不鲜。

Allen和Waytt是分管不同产品线的销售总监。Allen草根出身，销售风格凶 猛，业绩极好，白手起家从带队伍到拿单子回款，风头正劲。加盟时间不长、国外 MBA毕业、著名外企出身的Waytt心里很焦急，他的收入比同级别员工高两倍，被现 公司寄予厚望，但迟迟表现不出业绩，他所擅长的打法、原有的资源在现公司政策 下无用武之地，除非利用自己的私人资源--可这倒贴的事谁愿意做啊。

这样下去地位岌岌可危，Waytt冥思苦想，只好狠下心来"设计"一个"案 件"，使之触犯公司最敏感的神经，自己从中立功，没有硝烟的战场上也有战争 嘛，在管理领域里体现价值和销售战线上取得业绩不是同等重要吗，纵观哪家大企 业没有这样的事呢。

他把目标对准了Allen，一是产生的震动大、有影响；二是Allen的团队向前冲 得猛，在这样费用和财务管理非常死板的地方一定能找出毛病，上个月老板去南方 请客的几万元都是从当地机构日常费用中报销的，而每月日常费用只有数百元的当 地销售不通过非正常渠道根本不能解决这大笔空额。他决定从Allen的心腹、当地 销售经理Hens身上找到突破口。

Hens的手下、澳洲留学归来的销售刘斌，正因试用期表现和做事风格得不到 Hens和Allen的认可而郁闷不已。其实从心底来说，刘斌也看不上那两个土包子， 他最崇拜充满绅士风度和职业气质的Waytt，

准备换岗投奔新领导。对Waytt的暗 示，他心领神会。深夜，刘斌撬开Hens的办公抽屉，果然发现一本已用去一半的假 发票，连夜寄给Waytt。

Waytt立即向上司汇报，同时提交了一份加强管理、整顿内务、培养一支作风 过硬的营销团队的草案，并提出这件事的解决方案：开除Hens，提刘斌做经理，至 于Allen，在公司内部通报批评并且进一步审查他管辖的其他区域的管理问题以儆 效尤。

Hens和Allen之间的电话成了热线，在Allen的指导下，Hens仔细调阅了刘斌的手机通话记录，近来刘斌频繁地和一个北京的手机号联络，一天通话十几次，晚上打几个小时。

Allen盯着通话清单上反复出现的号码：这是Waytt的手机号。

第74节：职场路线图(74)

在Allen的导演下一场反击战开始了：Hens以刘斌偷盗办公室、严重违反管理 纪律、业务能力差为由要求公司解除和刘斌的劳动关系，邮件主送Allen，抄送大 老板和人力资源部。

Allen拿着Hens拍摄的被撬抽屉的照片和由此产生的严重后果的书面汇报专门 找大老板谈了一次，得到大老板认可后，向Waytt出示那份电话清单摊牌："刘斌不 想走，把你全交代出来了。这件事我不再提了，但他必须立即滚蛋！你地盘的事我 不管，我的你也少管。否则我也要让你难堪。" 高手就是高手，后来，Waytt逐渐表现出了卓越的销售策划和管理能力，Allen 成了他非常得力的副手和伙伴。曾有的那一段插曲，使他们各自明白对方的做事特 点和底线，对友好共事和合作没有产生任何副作用。因为办公室政治中产生的分分 合合、恩恩怨怨都是阶段性的，是在特定背景条件下产生的，能从无到有，也能从有到无。

经过数年的艰苦奋斗，石掌握了公司的主导权并且筹划在美国上市，经再三 向董事会争取，将多年好友黄请来做CFO，两人无话不谈，彼此极为信赖，黄在美 国留学三年，英语比石好，是石与美国公司大股东的沟通桥梁。

大股东派来的美国员工逐渐形成了反石的力量，他们看不起一个Local，认为 他的能力和跨国界的影响力不足以支撑公司获得国际资本的青睐，呼吁总部任命另 外的CEO。

中外两方形成鲜明的两派，以石为代表的本土派和外国派经常在会议上公开 争吵，常看到外国派气得大声地用英文嚷嚷，英语水平不很高的人基本听不懂，所 以说只有会用外语吵架才算学好了这种语言。黄总是站在石这边："我是中国人， 不能做汉奸。"他很职业也很忠诚。

经过近半年的博弈，中外力量格局渐渐明朗。成也资本，败也资本，资金是 指挥棒，谁出钱听谁的，谁就是笑在最后的人。石决定放弃，带领核心员工辞职另 组公司，反正核心技术掌握在自己人手里，有了这帮人在哪都一样，这回一定要自 己干，不受外来势力的左右。他最得力的伙伴就是黄。

当美国大老板摊牌的时候，石早有准备，提出辞职。正在石紧锣密鼓地筹备 新公司时，收到大老板义正辞严的一封信，信中指责石违反公司保密原则，将大量 的技术核心机密带回家里，就在家里那台HP笔记本上，还准备将公司的核心人员分 批带走另立门户，违反竞业避止协议，而且正和世界著名的风险投资商谈判搞不正 当竞争，因此公司将考虑正式向石提出起诉。

石惊骇美国人不仅知道这么核心的事情而且还相当详细？纸终不能包得住 火，世界上没有不透风的墙，据可靠消息，是黄出卖了石，他投靠美国大老板的条 件是要做新的CEO。

第75节：职场路线图(75)

很多人痛斥黄的行径卑劣，但"人为财死，鸟为食亡"也是千古所传，在职 场中循规蹈矩地奋斗固然品德留香，可有多少人真正做得到呢？生存链上不仅只有 你一个人，你要受到周围人的影响和波及，不进则退，有所得就会有所失。面面俱 到是镜中花，可望而不可即，现实面前忠孝难两全。待到黄功成名就的那一天，谁 还会记得起这么私密的一幕？就算有人风闻，没准儿还把他的行为当做充满智慧的 成功实践，为后来者效仿呢。

成功的男人背后绝不止一个鼎力相助的女人，反过来也一样，成功女人背后 一定有不止一个关键男人的提携，而某些利用异性作为公司政治管理的手段而一箭 多雕的行为应受到诟病。

易小姐从国有大集团渠道专员的岗位调到这家外国驻京办事处任渠道经理一 年多，事业发展、工作环境都不错，但近来遇到了麻烦。首席代表把她职责内最重 要的客户分给了其他同事，然后给原本不需要承担销售任务的她规定了销售指标， 接着将几个她做完前期马上要签的单子转给了其他人，她干的白干，业绩算人家头上。易小姐非常恼怒，但珍惜这个工作又不舍得甩手而去。

傍晚，首席代表约她在五福茶艺馆谈话。首代说："我们这样辛苦工作，自己 能得到什么呢？外国总部很动荡，不知什么时候波及北京代表处，这里不是我们的 家，包括你我在内，能做多久天知道！渠道是最重要的岗位，你总是这样尽心我很 感动，提醒过你几次可你太傻不醒悟，所以把你的资源转移走。如果你愿意我们可 以交朋友，我爱人和你没法比，我早就想和她离婚了，我们一起合作成立一个公 司，我们俩相互配合，把单子甩给我们自己的公司做，不就都是我们的了吗？这年 头不趁年轻积累五百万，今后生老病死谁管我们的死活？"说着，他向易小姐身边 移过来，轻轻抚摸她细长的双手。

易小姐站起来冷冷地说："我没有想过。我还有事先走了。" 第二天，易小姐被公司解聘了，多得到两个月的补偿金。

早先离职的一位女同事打来电话，易小姐才知道原来在五福茶艺馆的这番话 首代对代表处的几位女孩全说过，她们全是他的情人加业务伙伴！这是出身不高、 能力不强的首代管理公司的一种独特、有效方式，怪不得代表处根本没有大发展的 计划，也从来不招聘男员工呢。

女人一旦陷入感情常失去理智，她们不但帮他完成公司指标，而且还是他个 人赚钱的机器，同时也是外国总公司认可他业绩和管理能力的有力佐证，得到利益 和感情的女孩子怎能对情人加老板的他不利呢？她们是他最有效的保护墙。

第76节：职场路线图(76)

职场犹如舞台，舞台上总是善良的人多，纯洁的情操多，美好的事务多，职 场上更是如此，因为对真善美的追求是普天下人之所愿。但生物链上的故事提醒人 们防人之心不可无，必备的防身之箭要仔细打磨，作为自己和善本性的补充。

工作和生活不可分割，工作是生活快乐的源泉之一，如果充斥钩心斗角，生 活焉能快乐？简单纯洁、只需埋头做事的职场有吸引力，但是，如果你所处的不是 这样理想的环境，就坦然面对吧，毕竟对于绝大多数人而言，生活不简单。

对付职场政治无往不胜又最易掌握的办法有两条：1．成为一个有实际用处的 职业者，哪一派当权都需要你；2．淡定对待环境，坚守、实践真善美的做人做事 原则，不介入不明的矛盾与是非。

路标7 危机

职场疲倦的处方 太阳快落山了，夕阳和西边的云彩交映成辉，我穿过狭窄的胡同走进北京老 城区一座老旧的四合院。

正对街门的东房南墙，是用砖雕装饰的影壁，画着蝙蝠和寿字，一重院子， 院内青砖墁地，大枣树旁立着一对大圆瓷肚金鱼缸，东西厢房挂着珠帘。

小旭坐在当院葡萄架下读英语。

小旭近来委靡不振，工作质量差，三天前，被头儿在季度考核表上打了不及 格，小旭气哼哼地扔下一句："我早就不想干了！"转回家中，旷工至今。

"上班没劲，每天早上想起又要上班，就特别烦，干什么也提不起精神，遇 上点儿麻烦事就想发脾气，或者扔在哪儿不管。一下班，不想工作上的事，情绪就 好了。" 小旭染上了职业疲倦。其实，大多数人都经历过。

职业疲倦是指对工作内容本身和工作环境失去激情、兴趣，产生无法克服的 心理倦怠，强烈地希望逃避工作现状。工作中一点儿小事引起大冲突、很想换工 作、没精打采责任心下降等，都和职业疲倦有关。

职业疲倦的表现主要有：失去工作激情，没有成就感，不愿承担责任，推 诿，感觉压力大，抱怨多，情绪低落。

职业疲倦的负面作用比较多，于公：团队士气低落，消极情绪相互传染，工 作效率和质量不高；于私：没有上进的动力，影响考核业绩和人际关系，而且不快 乐，偏离快乐工作的真谛，对健康不利。

职业疲倦容易发生在工作时间已经较长的环境里，有时也会在新换的单位里出现。产生的原因主要有两个：一是因重复而导致失去新鲜感和挑战；二是得不到认可，失去信心。

工作着的人常被职业疲倦困扰，不妨尝试如下七种处方： 1．为内心驱动力输氧，激荡起将熄灭的激情之火。激情决定工作状态，满怀激情的人面临重重困难、压力大、睡眠少，精神状态却能够保持得很好，这样的例子随处可见。自己激发激情不容易，但要想办法去做。

第77节：职场路线图(77)

我曾听说，在微软中国公司时，吴士宏总经理和谭智副总经理等一班高管长时间连续加班熬夜，谭智和吴总的司机大龚说："你赶紧把Juliet劝回去吧，我们都熬不过她。" 有一次季度考核，每个部门轮班进行，从中午开始一直不间断地进行到第二天天亮，我本来排在傍晚，因前面的部门谈得超过预定时间，我等到夜里11点时，前面仍有几个部门未谈上，我赶紧回家抓紧时间睡觉去了。只有吴总从头谈到底，而且是主导者，第二天早上看到吴总，她依然神采奕奕。吴总向来强调工作要有激情，她就是这样，这是一种精神。

2．最有效的解决办法：调整目标和心态。

职业疲倦喜爱粘上目标较高、追求完美、不墨守成规、向往新奇的人。一般在创业时期、进入崭新环境、迎接重大挑战时，人们没有职业疲倦的工夫和感觉，也不计较苦累。

进入平稳期，激情和新鲜感过去，每天重复着同样的工作，没完没了地处理着琐事，再加上做的都是无用功、表面文章，让人看不到希望、发展和改变，职业危机感容易滋生蔓延，失望之余职业疲倦出现。

遇老板的冷淡或责备，自尊心强的好员工容易出现焦虑和逃避情绪。

还有一种常见的情况，由跳槽引起：换工作上班一段时间后，逐步了解单位内情，有些关键真相和事前想象差之千里，无法接受，此时后悔晚矣。巨大的反差之下，情绪和信心颇受打击，觉得很没意思，没有工作的动力和精神，心绪浮躁，遂表现出职业疲倦的倾向。

境由心生，此时必须调整短期目标、正视现实，最可行的办法是换个角度想问题，度过这个衔接时期。比如，大学毕业后做前台，两年后产生职业疲倦，暂时没有其他更好的机会，是任由低落情绪鼓胀、是逃回家避开现状、还是调整自己的心态积极地寻找机会？当

然，第三种办法最好。此时，工作没有难度，已经驾轻就熟，在完成本职之余看外语、学习新技能包括理财方法，有很多事情可做，你会认识到这个岗位也有优势，不应厌烦它。

3．适当调整改变自己，以适应现实环境。分析职业疲倦产生的根源，如果源于和工 作环境的矛盾，首先应从自己身上找原因、寻求改变，因为只能你去适应环境，不能让大平 台产生变化来适应你。比如，老板嫌你加班少，你不妨多加些班，而且让他看到；老板怪 你拓展力度不够，你就要着力去改变工作现状，向他要求的目标靠拢，尽快将过程和结果 呈现出来；如果认为你管理团队的方式过于松散，则你应适当调整管理办法。总之，你应该 用心地工作不要懈怠，切忌把负面情绪明显地带进来，将职业疲倦尽可能地消化在你个人范 围内。改变不难，只要想明白，凡事都是如此。

第78节：职场路线图(78)

4．加强沟通，尤其与上级的沟通。没有成就感、情绪低落、不被认可，不妨向领导 谈出来，寻求劝解和理解，而且这是希冀对方改变的直接途径，经常有实际效果。也可以向 资深的同事提出来，从他们那里你会获得很多宝贵的资讯，有助于你对事务的判断和自我调 整。

5．自主创造新的机会点。不必被动地在平淡的工作中坐等改变，自己主动去推动变 化。有一家被推上市场自谋生路的单位，全单位中只有行政部是成本中心，因为不直接创造利润不受重视，天天重复事务性的工作，日复一日大家都有了点儿倦怠情绪。部 门经理于是着力谋求改变，公司中唯一的商务岗位设在行政部，经理于是积极建言 开辟垫资铺货业务。很快，有大笔销售流水进账，领导很高兴，同事们刮目相看。

行政部第一次得到了业绩奖金，改变了成天陷于琐碎事务的状态，每个人干得很带 劲。

6．要求调换岗位，申请出差、休假，对消除职业疲倦很有帮助。有位小伙子 受到离婚的打击，受恶劣情绪影响无心于繁忙的工作，几次想提出辞职。这时，公 司派他去云南出差。傍晚，他徜徉在丽江古镇的小巷中，一位垂垂暮年的老妇人吸 着长烟袋，坐在院门口，等待老伴归来。夕阳下的老人显得分外宁静，似乎生活中 的一切波澜在这里全部归于平淡。

生活总要继续，人总要衰老，为何不趁着年轻尽情地享受生活、追求爱情？ 看似平常的一幕深深打动了年轻人脆弱的心，这对老夫妻现在的生活景象就是他憧 憬的未来，他要开始新生活、寻觅另一半。出差回来他竟全想明白了，职业疲惫一 扫而光，因为他知道必须好好工作，才能带来期望的好生活。

7．跳槽。如果上述办法都无法奏效，那么可以考虑跳槽，如果跳槽能够重新 带来快乐和激情，为什么不这样做呢？很多时候，职业疲

倦是一种预示，它告诉 你：你该跳了。无谓地忍受和耗费元气并非上策。我有位同事，通讯行业的知名人 士，跟随老板多年深受器重，被栽培成行业精英，熟悉的人、熟悉的做法、熟悉的 流程，他闭着眼睛也知道下一步做什么，多重原因下工作激情渐逝。后来，他终于 冲破种种顾虑，跳槽到一家亚洲顶级企业。再见面，他变了很多，看得出，他很满 意，又恢复了多年前的激情，开始了又一段事业的春天。

职业疲倦有积极意义，就像俗语说的小孩子每生病一次就长大一岁。职业疲 倦时肯定不爽快，但如果通过这段低落期的反思和另寻出路，开始一段新的满意的 生活，那也是职业疲倦的贡献。

忍耐的底线 人活在世上，都有"忍耐"的经历，忍耐还是不忍耐以及其结果对于职场的 影响远大于私人生活，天天吵架的夫妻离不了婚，职场上的一场暴风骤雨很可能覆 水难收，无法挽回。

第79节：职场路线图(79)

古人说：不如意事十之八九。因此，在职场上学会忍耐是基础课、必修课。

职场不如意事不外乎下列几种情况： 1．平台不理想，待下去个人没有希望。每天你都想：这里太没劲了，每天混 日子，学不到新东西，感受不到新空气，离飞鸟各投林散去那天不远了。

2．薪酬低。属于月光族的一员，这年头儿不怕苦累，就怕没钱，高品质的生 活状态是有些人的奋斗动力。

3．工作环境差，包括软件和硬件条件。硬件条件比如工作场所简陋，离家太 远，周围自然环境恶劣等；软件条件主要指组织氛围，这点非常重要，在人们对机 会的选择中越来越被重视。有人向我描述他去海南吴支洲岛的感觉，他说：在那 里，天蓝海美，忘掉一切烦恼和忧愁，真正体会放松的滋味；连那里猫的眼神儿都 和我们这儿不一样。

20世纪90年代初的冬天，我穿着臃肿的羽绒服去HP公司办事，温暖如春的高 档办公楼里女员工们都穿着很薄的漂亮裙子，我和她们形成鲜明对比。大外企的吸 引力之一是环境好，如果有人离职愿意从国贸大厦、幸福大厦、中国大饭店等豪华 高贵的写字间移到陋室办公，一定有其他的强烈诱惑。

相对硬件条件，人们更看重软性因素。身体受点委屈没什么，精神和心灵的 痛苦和压力实难接受。我面谈的所有离职员工，最终触发辞职这根神经的主要源于 人际关系，基本上是与领导的关系。

4．企业文化、价值观相距太远。如同貌合神离的夫妻，没有心灵的相约，相 互厮守也不愉快。而且价值观几乎影响到一举一动、一颦一笑的细节上。很多冲突 实际上源于认知的不同。

5．个性和发展愿望受到压抑，具有鸿鹄之志、一心想管人的人只能做被人管 的人，或者不想管人的人偏管着一群人。

6．被动裹入人为制造的麻烦旋涡中，被人中伤。明哲保身不招惹是非的人， 被他人拉来垫背，工作着，不愉快着。

所有的人都有"忍耐"经历，原因大约有三： 1．为生活所迫。离了这里没更好的去处，在家歇着？谁给下个月的饭钱和物 业费啊，自己的心境和情绪只好将就些吧，这就是生活的无奈。

2．为了理想和发展。多么狭窄的荆棘小路，只要能通向罗马，忍耐一时又何 妨？经过内心挣扎，咬牙、硬着头皮走下去吧。

3．出于喜爱、生活方便等因素。很小的苟延残喘的公司里也有坚守的研发高 手，那是因为他热爱这个研发平台和自己承担的责任。

有些人的忍耐底线很浅，没有忍耐天性，或者不屑于忍耐、不能委屈自己。

其实，大部分人是不知应不应忍耐，没有找准忍耐的底线。

第80节：职场路线图(80)

职场忍耐有方法，首先必须想明白"我想要什么"，心怀高远的人超越现实， 忍耐力比较强，因为他的目标时刻提醒他：目标就在眼前，离你很近了，暂时的痛 苦，忍耐一下吧。

其次，不能被动忍耐，忍耐的同时想方设法做有意义的事情、发展自己。积 极向上的益处是，全心于奋斗而忘记不快，而且奋斗的结果很可能帮助你摆脱被迫 忍耐的起因。

最后，加强修养，改变人性弱点，完善自己，让自己的内心强大坚强起来。

如果自己确有需要改进之处，在自我改变的过程中有些问题自然迎刃而解。接下来 的结果是：你没必要忍耐了，一切已走顺了。

层次不同，忍耐的底线不同。我有位老朋友在犹太人开的全球性企业工作， 每月收入高达六位数，一个月的工资等于中等人家一年的收入。高收入、高职位， 坚守了一两年，他还是辞职了。作为多年资深的高级经理人，忍受不了老板蛮横无 理、侮辱人格的工作作风，尊严是他的忍耐底线。

江总来自著名大企业，创造过辉煌业绩，满怀抱负来到新公司，第二天就感 受到了忍耐的滋味。入职第一天签订劳动合同，上面没有薪酬数，公司解释这是 惯行做法；第二天公司通知他要降工资，把谈好的工资6/4开，平时拿原定收入的 60%，第二年根据当年考核结果核发另外的40%，那么理论上存在这40%一分钱也拿 不到的可能。考核这个事情，有时是没谱的事，公司提供的条件不行、个人顶级能 干也没用的，或者公司给你定一个你肯定不能完成的任务，那么考核的主动权就完 全交由公司了。

江总找上司沟通："公司半年内出不了产品，我怎么完成3000万的任务？" "什么算好销售？好销售从来不谈条件，完成别人完不成的任

务才是你的价 值"，上司随手拎起桌上一个空可乐瓶子，"你把一瓶空气卖出高价才是你的本 事"。

原来的几个老下级投奔他来，他组织部门员工晚上聚餐，新建的部门大部分 员工都是刚来的，比他来得早的同事中只有一个人卖了他的面子去吃饭，江总对他 非常客气，极尽拉拢。第二天风言风语四散开来："这哪是我们公司的地盘，整个 和平演变成他原来的公司了，咱们公司还得当冤大头给人家掏钱买单，昨天十个人 喝了三箱啤的，五瓶红的。他们这帮人来了没挣一分钱，光知道花钱。" 江总出去打单，自知拼不过强大的竞争对手，犹如以卵击石，困难重重；回 来协调内部各部门，处处遇阻。他上报的项目利润率高达10%，公司不批准，别的 部门2个点的项目却能通过，还大会小会的受表扬。

不论表面理由还是深层次的原因，总之，半年里江总没有任何业绩。在老人 儿们的窃窃议论中，他的日子不好过。终于盼到产品上市，公司指定的主营部门却 不是江总分管的，他仅是配合的角色，但是根据工作分工，如果项目失败，则他要 承担主要责任。

第81节：职场路线图(81)

投标的日日夜夜神经绷得紧紧的，午夜时分，内线来了消息，告知投标结果 不妙，江总发短信给老板，请求老板动用高层关系挽救，直到天亮仍没盼来回信。

第二天早上他径直跑到老板办公室，被秘书拦住，说领导们在开办公例会。"都什 么时候了，还开什么例会！还不赶紧去挽救！"他气愤地呆呆地等着，几个小时后 Sina发布中标结果，一切都成定局了。

但公司的想法口径和江总不一样，"我们取得了重大胜利，终于有了零的突 破，我们为公司创造了新篇章。"很快公司向全体员工发出贺信。

和本公司历史比，确实如此，公司官方的说辞没错；横向去和竞争对手比，差距太大 了。企业看的是实打实的硬指标，业绩不佳得有说法。似乎只有让江总来承担失败的责任 了。江总拒绝当替罪羊，公司必须找他当替罪羊，谈不拢只能摊牌。这时，双方的底线都到 了，江总走了。其实，江总和公司的最终目标、价值观不同，这是双方不能再忍耐的底 线。

创业之初，有段时间我瘦了很多，因为工作量太大。一个月筛选几万份简历，三天之内面试南方六省候选人，五个月内招聘到全部中高层人员，三个月内完成全部人事管理体系和制度，同时协调上下左右各种复杂的关系，而且我还没有助手。只要不关手机就电话不断，经常深更半夜我还在发邮件。有一天凌晨两点我把女儿从睡梦中叫起来，请她帮我改一张表 格的格式设置，我知道她第二天期末考试，但这份材料非常重要和紧急，我必须天亮之前发 出去。

工作累没有什么可怕，最怕心累。职场中忍耐的往往是工作内容之外的。三个事业总部中，我负责的空白平台难度最大，另外两个事业部HR的工作量很少。最初我向事业总部一把手汇报，年中时组织架构调整，人力资源部收回人事权，我的工作内容不变，但岗位归属集

团人力资源部，变为双线矩阵式汇报。人力资源部通知我做季度考核汇报。汇报时才知全部门只有我一个人被考核，别人都是考核人。

"工作没有展开的部门不考核，都说你很忙，那你向部门做个汇报吧。"新 调来的部门负责人说。

我汇报完后，补充说："昨天事业总部做的考核和研讨，我得了唯一的最高完 美评分A级，受到各部门极高评价，总经理对我们用上了所有想到的赞美之词。" 负责人用冠冕堂皇的词语把我肯定了一番后，很不满意地对新来的助理发脾 气："你们还有五份人事档案没转过来，怎么搞的？这算不算没有完成KPI？我要求 两个月了吧？我提醒过你们几次！" 助理赶忙解释："我们实在忙不过来，天天加班，目前招聘和制度建设最紧 急，确实有几份外地的档案没有转来，我们一直催，但这几个员工经常出差，没来 得及回家办手续。" "我不听解释，工作不相信借口。不看档案你们就敢录用就敢任命？如果招 来一个在逃犯我们谁负得起责任？"负责人不依不饶，又转头问我"张××是哪个 学校毕业的？"我忙得每天只睡几个小时，还没有腾出时间来关注组织结构调整时 并进事业总部的入职十几年的老员工的简历。

第82节：职场路线图(82)

"连员工的基本情况都不知道还做什么HR！我这些天把所有人的简历都做了 一张表，仔细研究每个人的背景，这才是我们应该做的。我背得出来每个人的籍 贯。你们行吗？其他人说说，都得说说，提提她们两人工作中的不足？" 他没事干闲地整了这么个会，不考核不干活的，专门挑剔我们干活的，我气 得冲到大领导面前交了份辞职报告，赌气回家带着假期中的女儿跑到香山公园看山 去了。

大领导一直对我极为欣赏和满意，拿着我的辞职信为我协调了一天，给我打 了十几个电话。经过沟通，矛盾化解了。其实，我也舍不得这样好的平台和机遇， 怎么会甩开手走呢？ 实际上，职场上这样的事情很常见，处理不好，不仅恶化人际环境，有时还 关乎前途命运。后来我也有夜不能寐、几乎忍受不了的时候，但经过内心强力调 整，最终都坚持下了，回头看，忍耐和坚持应该不算败着。

经历风雨，才体会到成长中的成熟。

我和部门负责人都先后换了工作单位，相约一起吃饭。在饭桌上，他不露声色地把三文鱼和基围虾统统从别人面前转到我眼前，让它们尽量长时间地在我面前停留，他知道我喜欢吃海鲜。我俩不约而同地回忆起过去工作中的很多细节，倍感亲切和温暖。我忽然觉得我们就像亲人一样，芸芸众生大千世界，两个如沙粒一样普通的人能聚首在一个屋檐下共事，朝夕相处，是多么有缘啊！当初工作上看似不得了的事，真不值得一提，有什么可大动肝火的呢。如果当时以现在的心态相处，就没有必要去痛苦地"忍耐"了。

泼辣、干练、聪敏和狡猾的小宏争强好胜，不能容人。为了追求发展只身到深圳，在大公司稳定下来，把年幼的儿子接过来后，工作生活过得非常辛苦。因为最怕孩子生病影响工作，小宏每天给孩子吃两袋板蓝根预防，晚上把毛巾被捆在儿子身上怕他着凉。这样的日子挨过了一年多，有一天小宏正在发愁今天晚上加班孩子怎么办，接到

前台电话："门口有人找，下来会见。"小宏走到大门口，退休了但仍年轻的姨妈站在眼前，小宏扑在姨妈怀里，激动的泪水恣意地滚落："我实在扛不住了，您终于来了。"姨妈笑了："以你的个性真没想到你能忍耐这么长时间，看来耐力是能练出来的。"确实，人的可塑性很强，忍耐力可以锻炼。

Max曾是我的间接上级，大家非常佩服他的忍耐力。他永远一副憨态可掬的样子，永远轻声慢语，不发脾气。Max和新员工谈话，正巧大老板也找这名员工，员工迟了一会儿到，被大老板痛骂，说："你刚来我要告诉你规矩，以后你总要以我的时间为准，不管我找你有没有事。别人，不管他是谁，都不重要。"Max听到了，一笑而过。不管大老板当众怎么骂他，他也不露丝毫不悦。

第83节：职场路线图(83)

大股东清算了公司，看中Max，把他调入大股东公司任高管。新环境和原来极不一样，虽然收入比过去少了很多，但工作环境宽松，心情愉快，而且事业非常有意义。

Max却很快辞职了。Max在以前那样恶劣的环境里都能忍耐多年，现在却无法 坚持，其他人觉得难以理解。实际上，大股东公司的基本面不符合他的追求，前景 虽好，薪酬等某个重要维度的现状却突破了他的接受底线，这是他离开的真实原 因。

忍耐的底线不是固定的，像浮标一样随着心思的潮起潮落而上下移动。职场 人要通过不断的修炼，最大限度地扩展浮标的上下底线，使自己更加坚强和有韧 性。

我有位同学，在券商工作，熊市中一年换9任领导，周围的同事像走马灯似的 入职离职，他是家里的顶梁柱，不敢离开，只能尽最大努力坚守着、适应着、忍耐 着，最后累得吐血。

虽然有时忍耐是必须的，但被动忍耐所产生的压力和抑郁对身体健康有害， 健康和工作之间如何平衡和取舍，才是智者心中真正的忍耐底线。

跳槽：机遇VS风险 在保险公司工作过的人都懂得一个基本理念，即保险保的是风险，不是危 险。风险和危险有质的区别，风险可能转化成危险，也可能平安无事。

跳槽有风险，跳对了出人头地，春风得意，大大缩短达成理想的发展过程； 跳错了，重则一蹶不振，轻则多走弯路，经多少苦苦挣扎才能恢复元气，浪费宝贵 的时间成本。

判断一次跳槽是否正确，当时看不出来，只能事后下结论。正确的标准有三 条：跳槽后实现了终极目标；实现跨越式发展，大大靠拢最终目标；对综合人生的 某一方面有积极帮助，达到阶段性目标。

跳槽有可遵循的基本原则，一般说来： 1．做熟悉的行业和领域，不去生僻的环境，即使财务、HR、高级管理等受行 业限制较少的职业，当年龄渐长后，也轻易不能冒职业风险； 2．和新平台有趋同的价值观，自己能扬长避短，很快体现出对新公司的贡献； 3．新平台给予满意的综合价值，符合职业生涯计划。

没有完全理想的地方，只要自己最看重的那部分比较理想就够了。

40岁以上的人跳槽须谨慎，失败后翻盘的机会肯定少于年轻人。但生命的意 义在于体验奋斗中的多姿多彩，感受成功的喜悦，只要生命不息，对理想和快乐的 追求就永远不停止。

是不是跳对了？只能从结果倒推，如果干得比过去好，算跳对了，否则就跳 错了。所以跳槽后更要努力，只有勤奋和聪明地工作才能避免人生遗憾。

跳槽风险指的是无法把握的客观条件最终阻碍了自己的收获，概括而言有如 下几种情况： 1．价值观、企业文化严重不相容； 2．公司重组、重大组织结构调整； 3．关键领导更换，一朝天子一朝臣； 4．发生意外，如突现经济危机、资金不能到位、国家取消产品牌照等； 5．公司实际现状和先前想象差距甚大且难以接受； 6．领导不负责任的管理理念，把员工当作阶段性棋子，弃之如敝屣。

第84节：职场路线图(84)

背景优秀的财务总监驰先生拥有两个美国投资和管理硕士学位，我做兼职猎 头时推荐他做一家民营集团的CFO。驰的经历、能力和高管气质符合100万打包年 薪的岗位条件。

驰很满意，这是他从业以来拿到的最高OFFER。按照约定，三个月试用期满后 每融到一笔钱，还能提成3%。驰使出浑身解数为老板牵线搭桥，非常卖力，工作 很有起色，他渴望以漂亮结果为试用期画上圆满句号。

试用期满前一天，公司解除了和驰的合同，新的CFO同时到岗。几个月后，继 任者copy了驰的离职过程，也是三个月内尽心尽力，之后被老板炒掉。老板利用这 种接力棒方式，借助试用期内CFO的倾情贡献，得以积蓄下大量资源，赶走功败垂 成的CFO免得融资成功后肥水流入外人田。

老板英明！而驰先生的似火豪情被当头浇灭。

我同时期的两位功成名就的同事，都是追随决策者多年的老部下。收入、地 位不相上下，其中一位跳槽走了，收入高涨了三倍，管理领域扩大了，很满意；另 一位有去意无胆量，想着安享太平，还是待下来比较稳妥，却因跟不上时代进步被 打入另册，表面上保留待遇，年纪轻轻的却靠边站了，每天混日子，长此下去能稳 妥吗？惶惶中度过没劲的日子，离退休还远着哪！以后的日子怎么办呢？ 职场故事就是集中展演的人生情景剧，时而美丽时而残酷，悲喜交织。对健康和目标之外的事情看淡一些，执著于自己的追求，"不以物喜，不以己悲"似乎 不难做到。

平台好和平台内具体的岗位好是两回事，一个组织很有含金量，其中的某个 具体岗位不一定有职业价值。反之亦然。

比如人力资源管理，在机构大发展、大变革、极大程度上依赖"人"才能进 步的时候，显示出非同寻常的战略地位。HR有广大的驰

骋空间，从业者将获得全方位的发展机会。这时机构可能不是大多数员工的理想状态：小而混乱、前景不明、体系不规范等，然而此时HR方能大显身手，强势HR能推进组织发展进程，让小瘦猫机构摇身变成大老虎。

反过来，一个成熟的依靠制度和流程维持正常运营的组织，如果不需要频繁的管理变革和大量的个性化人力资源管理支撑，那么HR岗位仅是机械性的执行者而已，远不如前述状态下的HR重要。

很多颇有建树的人换平台后完全变了样，根本看不出来他们当年的风采。平台是舞台，其内涵是剧本，优秀演员没有剧本和舞台，怎么出彩？企业文化和价值观的改变是跳槽者的最大风险，这点恰恰最不容易在面试时看透。

跳槽是实现升职、加薪的最直接有效途径，许多人通过跳槽实现个人理想。

第85节：职场路线图(85)

我的同事跳到知名外资企业任CTO，与跳槽之前的工作内容相似，收入却翻了 两番。"我用前两年的收入挣出套房子，用第三年的收入送儿子出国，第四年的钱 留给我老婆，第五年挣我的养老金，然后退休。买一幢海边的木屋，上午在窗下读 人物传记、上网，下午去海边垂钓，晚上听着海浪沉思散步。" 多美丽的境界！ 跳槽实现人生追求，否则在原地干一辈子，这一切也只能是海市蜃楼般的幻想。

某销售高手跳槽到股份制上市公司，年薪从20万上升至70万，公司配车配秘书，财务权限从1000元跃到50万。

这是跳槽带来的速效结果，极大地缩短了他"进步"的时间。

面对同一个机会，不同的人考虑角度、决策方式、行动方案千差万别，如何决策、如何操作，其本身即是预测谁是成功者的一块试金石。

元军5年里从行政助理变身为外资公司总经理，跳槽助其实现跨越式发展，以下是他的发展轨迹： 2002年：事业单位下属小型公司行政助理，应聘大型中央企业子公司研发部综合助理；半年后：主动要求调岗至新设立的产品工程师岗位，表现出良好的沟通能力和市场拓展意识； 2003年：任产品经理；

2004年：经过个人主动争取，任集团公司研发中心产品部负责人； 2005年：主动请缨转任刚刚成立的合资公司的销售岗位； 2006年：跳槽到合资的外方母公司任销售总监； 2007年：被同业外资公司延请任北京分公司总经理。

外企的部分员工总想为中国人打工，和国人打破头想挤进外企一样，是围城 现象。

有著名外资巨头的总经理女秘书像当年投奔延安一样，充满热情、满怀希望 跳槽到一家国有企业。

在这里，没有平等和职业化，员工们都唯领导的眼色是瞻，把自己裹得紧紧 的，从来不表露自己的真实想法。只有外企经验的她不懂得"机关作风"，不懂得 凡事不以事为先、应以人际关系为先的潜规则，仍像原先一样，就事论事，一板一 眼地按流程做事。

她有如撞进一个软网里，寸步维艰，不知如何快跑，也不知如何平稳地立 住。手足无措，不到一个月，翻然悔悟，十分怀念过去的环境：外国老板很人性 化，职业程度高，尊重员工，遵守劳动法，加班给加班费，足额缴纳社会保险和住 房公积金。

工作可不是随便换得的，弄不好毁于一旦，连生活费可能都要被换空，只能 喝西北风了。女秘书聪明，不再恋战，趁试用期未满奔另一家外企投胎去了。

运气比较好或者拥有大智慧的人反其道而行，去那些不被人看好的地方，发 现潜力机遇，待大家看好蜂拥来时，他已站稳了地盘，不可取代，这是险中取胜的 招数。运气、判断、个人努力三者决定跳槽结局。

第86节：职场路线图(86)

总体来看，跳槽后好于跳槽前的人占大多数，后悔的人很少。

适时而动，奋力高飞，冷静着陆，完成一个个华丽的转身。转身的成功，表 面上看似乎"跳槽"行动居功至伟，但究其根本原因乃是当事人坚持不懈的"内 功"修炼到位，"跳槽"仅是促进修成正果的手段。

大机构蕴藏着小机构无法企及的宽广的发展机会，而小机构不埋没人才，没 有玻璃天花板。各种类型的组织各有所长，适合你的就是好的。

运气偏爱灵动和机敏的人。总之，谋事在人为、成事在天意。亘古不变。

路标8 情感

健康是"1"，其他都是"0" 窗外的爆竹声响起来，红红火火的街角烟花售卖亭一夜间冒出不少，大超市广场前拎着年货的人们络绎不绝，又是一年将过去，新春走近了。

我的心情却像冬天风中的午后，萧索寒薄，朦朦胧胧。

我正为筹备建立大型互联网公司四处找人，找合适的高层团队，也急着找资源丰富的猎头顾问。

Lusia做了10年猎头，几年前从大猎头公司出来做起了自己的公司，一年的流水达200多万。半年多前看见她，她风风火火地忙碌着，再三嘱咐我有单子去找她。

联系不上，这个一年365天24小时从来不关机的人，电话一直是关机状态。

原来她因癌症正在接受化疗。美丽能干的Lusia，不知她漂亮的明眸是否变得暗淡 了？她的精神状态怎么样？心里在想些什么？还在意新的单子吗？ 据说冬至节气对于重病人如同鬼门关，不无道理。元旦时接到马哥去世的消 息，不是正规大学毕业的他从小书记员做到大法官，刚满45岁。我们是像亲人一 样的邻居，他看着我长大，我还记得

小时候他叫着大院儿里的孩子们陪我去后海幼 儿园接我妹妹，路上有一条宽马路，我们在前面追赶打闹，他在后面抱着我妹妹， 提醒我们注意路上的汽车。

我最后一次见到他是去年的春节，他因无名发烧住院检查半年有余，医院里他的床空着，病友说他单位发自行车，他回家送车去了，顺便拿些吃的。长期的病痛折磨使他的精神状态不好，我不敢问他的病情，只好问起他的孩子和爱人。

"我女儿今年要升初中了，我爱人要上班挣钱，还得照顾孩子，以后所有的事情可能全指着她一个人了。我多么想天天看见她们、她们总在我身边，但我又非常害怕我们在一起，我怕以后的日子里她们想起我来受不了。她和孩子未来的路又长又不容易。" 他收入不高，用不起昂贵的外国进口生物制剂，只能用国产的化疗药，每次 打24小时，手背的静脉承受不了长时间大量的药液腐蚀，变得很脆，医生在他的 胸部大静脉上做锁穿，打洞埋入粗的塑料管子注入化疗药。

第87节：职场路线图(87)

"你帮我弟弟找个工作吧，我女儿的钢琴就是他有工作的时候送的，他已经 有一年的时间不工作了。"人啊，只有失去健康时才忘记身外的一切，而健康的人 都有追求的天生愿望。他还如此年轻，生命将尽，仍放不下作为丈夫、父亲和兄长 的责任。

为了吁缓压抑，转移注意力，我给原来的助理打电话，电话那头他有气无力 地说："我陪我姐去看墓地，我姐夫刚去世，淋巴癌，发现晚了，没熬到一年。" 啊，他姐夫，是他们全家的骄傲，才满40岁，是最牛的部委最有前途的处长。

健康是"1"，其他都是"0"，这句至理名言是我的部门经理说的，从我第 一次听他感叹说这句话到他意外突然辞世不到一年。

当年他39岁，人到中年开始重视健康。有一段时间他突然不说话了，把必须 交代的事情写在纸上、打手势，原来他长了喉头息肉，医嘱用药期间最好不要说 话。

珍爱生命、小心看护健康的他在一个秋雨缠绵的夜里被车祸夺走。那个"1" 彻底消失了，多少个"0"像皂泡落地化入泥土，无影无踪。

傍晚下班时候，雨开始下了，很小。我在前台打卡时看见他的卡还没有打， 就给他办公室打电话，他非常温和地叮嘱我："下雨了，外面很凉，你骑自行车小 心点啊。byebye。" 同一屋檐下共事四年，情同亲人，这是他对我说的最后一句话。几个小时 后，他永远离开了人间。

夜里我做了一个很奇怪的梦，梦见经理坐在一辆Benz车里，像要对我说话， 但车停不下来直着开向前面的高坡上去了，他面露遗憾之色。我醒过来，才凌晨1 点钟。这正是他生命蓦然结束的时刻。

第二天早上上班我来得很早，想告诉他这个奇怪的梦。每天这时候他办公室的灯光早亮了，他是来得最早的人。今天他还没有到。

8点半晨会召开前，我接到核赔部经理的电话："你们经理到了吗？他平时几点 到？" "今天还没到，平时7点多就来了。" 对方沉默了，顿了一下，说："我马上过来。"我丝毫没有察觉出他语气的反常。

交警到了事发现场后通知保险公司，部门经理的私家车在我们自己公司保的 车险，理赔部的人员在几乎成一堆废铁的车里找到车主的证件和熟悉的公司通讯 录。遇难者的名字竟是人力资源部经理，理赔员立即通知了公司各主要领导，没人 敢确信，天亮后不断给人力资源部打电话，盼望奇迹出现。

人力资源部大办公室离召开晨会的前台大厅很近，晨会过程中办公室里的几 部电话铃声此起彼伏，吵得人心烦。晨会结束后我转身走开，前台文秘一边忙着手 里的活儿，一边接了个电话，抬头叫住我："这个电话好像找你们经理的，你接一 下吧。" 是交通大队的工作人员打来的，她的话使我头脑一片空白，一时没有反应过 来："你们公司人力资源部经理今天凌晨1点去世了，他夫人重伤，正在抢救，现在 需要你们配合尽快找到他们的家人。" 凌晨从亲戚家开车返回，再有3分钟转个弯就到家了，这时对面工地的一辆 11吨重的水泥车在小雨中驶入逆行车道，司机疲劳驾驶负全责。他开的小奥拓的 头部被水泥车吞没，生命终结前一瞬间，他向右猛打方向盘，挽救了夫人的生命。

第88节：职场路线图(88)

人们都说，如果他当时开的是Benz，哪怕是桑塔纳，也不会失去生命。

我拧开锁，走进他的办公室，打开灯，外面大雨滂沱，屋里很黑。

他不会系领带，每天下班时把领带退下来搭在皮椅背上，领带安静如常等待 着主人。我在他平时办公的皮椅子上慢慢坐下，面前办公桌上的纸条上写着当天的 工作安排，左手边放着修改好的今天应该发布的通知。一切安在，只是这里的主人 再也不会出现了。

我的泪水像窗外的大雨，止不住地流了下来。

生命真是太脆弱了，不堪一击，眨眼之间一个优秀的对未来充满向往、有无 数美好理想的活生生的人，没有了！ 去和建筑公司谈赔偿的路上，车外的小雨像哭泣。后悔为芝麻绿豆的工作分 歧生气不愉快，为挣毫无意义的面子闹情绪，如果生命可以重来，我将高兴地欣然 接受一切、不在乎一切，吃亏、受委屈、多干点事儿，又怎么啦? 只要健康，只要 每一天都快乐，生命是多么美好。

建筑公司只能赔偿7万，还不及他一年的工资收入。

一缕青烟燃起，斯人已去。有人看见他去世前一大清早呆呆地坐在大会议室 里想心事；听说深圳总部正为他办理调动手续。一切都没有意义了，不管是烦恼还 是希望。人们纷纷悟得似的感叹："只要有生命和健康，其他一切都无所谓！" 我有位同学曾在毕马威公司工作，紧张的工作节奏和精神压力使她身体状况 欠佳，从此她告别职场做了自由职业人，每晚9时准时入睡。"挣多少钱不如挣健 康值钱。"她说。

在一次大型论坛上，演讲的ORACLE首席资本师说："中国所有保险公司的人力 资源部经理绝大多数是平安公司出来的。现场也有一位中国平安出身的人力资源总 监，我对你充满敬意。"他向我示意。

此刻，我想起了我职业生涯的领路人、尊敬的已去世十年的部门经理，如果 他还活着，职业前程如何限量呢。那时他们夫妻已每人一辆车、每人一部手机、每 人一套房子了。

不知他的墓在何处，有多少人还时常想起他。

干得好VS嫁得好 夏天是英国最美最舒适的季节，伦敦附近的小镇比画片还美。整个小镇宁静 安详，有130多年历史的房子每幢都不相同，千姿百态。下午，太阳出来，别墅屋 顶上彩色的瓦片在阳光的照耀下鲜艳夺目。

Jingle的房子后面有个非常漂亮的大花园，她弯着腰在花园里摘土豆，旁边 的矮木架下一簇小而细的粉色草莓垂在松软的土地上，Jingle掐下一颗向我招手。

我放下手中的书，从翠荫下的黑色铁艺摇椅上站起来，走到表姐面前。远处传来她 可爱的两个小女儿的欢笑声，她们从蹦蹦床上弹跳下来，一前一后钻进童话般林木 掩映的小木屋里。表姐看着她们，幸福地笑着。

第89节：职场路线图(89)

牛津大学博士毕业后，Jingle在剑桥大学工作，这期间和同在剑桥工作的牛 津大学计算机博士结婚。现在，她每天在面对大花园的书房里，通过互联网上的虚 拟课堂教书两个小时，其余时间照顾孩子、修整花园、做家务。

环绕别墅窗台的鲜花绿叶在微风中惬意地摇曳，很久以前几乎遗忘的一件事 浮现在我眼前。

那时我刚参加工作，上午工休时候去楼上办公室找一起分配来的同学玩。她 身边站着一位儒雅、帅气的青年，是她的表哥。他很吃惊地注视了我一会儿，对同 学说："她是谁？她的气质真好。" 同学的表哥定居外国做软件工程师，此次回来为的是寻找女朋友，他心目中 的条件是：小他四岁、北京人、计算机专业，结婚出国后他能帮她找工作。我完全 符合他的标准。从此同学时常打电话给我，她表哥坚持于回国前在昆仑饭店请我吃 饭。最终，我让一位非常渴望嫁出国的女同学代我去了。

"我已经有男朋友了。"我解释说。

"那又怎么了？不是还没有结婚嘛，而且他的条件太一般了。我表哥条件多 好啊，多少人追他、他还看不上呢。去了住别墅、开奔驰，省下多少奋斗力气，多 有福气呀。" "物质条件好，那是他挣来的，里面没有我的贡献，两人白手起家、共同奋 斗得来的结果才是稳定可靠、属于自己的。况且人要忠诚于感情。"这是我当年质 朴的坚定的人生信念。时光流转至今，恐怕要被当做大脑进水的异类。

客观地看，干得好和嫁得好不矛盾，两者相互支持，相互辅佐，叠加的效能 远远大于一个人的力量，抗风险能力强。这是最完美的人生状态。

来自边远农村、毕业于普通学院的普通女学生阿娇，近来引无数学子羡慕。

大多数人为毕业、就业和失业忧闷时，阿娇已被妥善安排进了某重点单位工作并办 好了大城市户口，恩人就是他在部委工作的男朋友。

大别山铸就了阳光健康的美男子伟俊，他放弃众多美丽温柔的追求者，极尽 温存和体贴地爱上了木讷瘦小、脾气乖戾的同班同学燕燕。面对惋惜的目光，伟俊 睿智地开导大家："事业和生活是一体的，婚姻是生活的一部分，也是事业的一部 分。生活需要经营，事业需要运作，婚姻也一样，得根据人生需要来管理婚姻， 千万不能任感性发展。理想的婚姻结局是爱情和现实利益共享，否则嘛，两者权衡取其重。"伟俊的两项目标至少保证达到一项，因为燕燕的爸爸是副部长。

嫁得好同时也干得好，最好，两条腿走路双保险；嫁得好的同时仍然努力去 干，至少别不干，次之；否则，将蕴藏风险。

第90节：职场路线图(90)

干得好、嫁得不好，是有缺憾，相比不干、嫁得好但婚姻发生颠覆，还是前 一种境况好些，毕竟尚拥有自我。浮躁的社会里变化太快，仅依靠婚姻、完全放弃 自我，非常危险，而且世界上本不存在不可以改变的事情。自己不当自己命运的主 人，一切仰仗别人，如果出现万一，醒悟之时岂不后悔晚矣。

第一次见面，我就觉得她冷静的背后一定有深深的哀伤。她年届五旬依然美 丽，可以想见年轻时的光彩。

她学历不高，能力平平，也没有什么长远的想法，但嫁的丈夫八面玲珑、能 力强、很有心计，职位蒸蒸日上。他的特长是她的弱项，结婚后她十分满足，似乎他的所长就是她的了，别人对他的评价就是对她的。她幸福地感叹"干得好不如嫁得好"，生了儿子后更是掉进保险箱，安于做个小职员，生命和快乐的全部核心就是丈夫和儿子。曾几何时，她以大松心的太太形象而备感自豪，除去家居琐事，不操心其他。

人到中年时，丈夫和长期有密切工作往来的一位女客户暗生情愫，悄悄在外面购置房产，最终捅破这层窗户纸，提出离婚。丈夫要求抚养儿子，理由是他的经济条件好，这点无法回避，也无法否认，此时她后悔最美好的年华付诸东流，当她照顾的对象不再需要她的照顾时，她一无所有了。

从此她也见不到儿子。幸而还有份工作，但她仅是一个小职员，每天坐在办 公桌前无所事事，经常一个人发愣，下班后一个人回到冷清清的大房子里。这时， 她倒希望自己多负责一些事务，每天忙得团团转，一堆赶也赶不走的客户和下级围 着自己，在工作和事业中也许生命还能再次发光呢。

干得好，才有资格和条件嫁得好。这年头传统观念转变了，不仅女性爱攀高 枝，男性一样喜欢智慧、成熟、独立、成功的女人。人们

压力都很大，成功的生活 伴侣能够帮助自己跨越式地前进，何乐不为。所以不论男女，奋斗是不可放松的。

年轻漂亮的小辛和小甜同是销售助理，两个人较着劲比高下，比工资、比业 绩、比进步、比穿着、比男朋友。

小辛努力工作，更努力地找男朋友，上个月是CTO，这个月是CFO，上次是红 色的HONDER接她下班，这次是黑色的PASSAT送她上班。

没听小甜提起私事，可情人节收到的999朵红玫瑰，让人们知道她的男朋友刚 从国外回来。

女性希望嫁给条件优越的人，条件优秀的男性同样希望女朋友事业有成、出 类拔萃，以后不做附属，是家里抗风险的经济支柱。"我夫人在爱立信工作。" "我老婆比我挣得多。"自豪地说这些话的都是优秀男人。

第91节：职场路线图(91)

两个女孩子平民出身，北漂几年，每月2000多元的收入十分拮据，她们有强 烈的危机意识。因为婚姻是门当户对的合作，职场上努力进取，争取职业发展， 不仅是个人安身立命之本，也是嫁得好的前提。因为嫁得好，极可能是人生阶段 性的身外之物，干得好才能让自己当命运的主语。懂得借助婚姻发展自己，使 自己羽翼丰满的人是聪明人，聪明人爱情、现实利益均沾，而且婚姻状态比较稳固，因为他们的目的性很强，不会因为生活中的鸡毛蒜皮和纯粹的感情隔阂而打破婚姻状态。

小辛后来嫁给了南方著名的基金经理，小甜和丈夫合开公司。干得好和嫁得 好相辅相成。

"我的办公桌是宜家最新款式，每次我的目光从桌前透过美轮美奂的大玻璃窗 移向图画般的外景，我深深感慨：这就是我多少次梦寐以求的工作环境和生活状 态。"这是一位朋友多年前发给我的一封email。

email发送前几个月，她还在工厂工作，每天穿着灰色宽大的加厚工作服，在 车间里干活，避免不了搬运沉重的东西，利用空闲看书学习、煲电话粥根本不可 能。偶尔公出办事，真羡慕写字楼里的女员工，一个个好漂亮好轻盈。

机会偶然间来临，让她措手不及。有人给她介绍男朋友，约好北海公园见 面。

"你在哪儿工作？"他问。她回答后轻轻地叹了口气。

"你想换工作吗？"他紧张地盯着她问。她以为他就这样随意一说，没想到第 二天一家公司的人力资源部通知她去面试，面试官里就有他。她还没来得及高兴就 来上班了。

多年前，小秘书May刚和Moon结婚，Moon把她介绍给我，提出让我教她做HR， 尽快转行。无奈没有合适的机会。在Moon的极力周

旋之下，May终于从做人力资源 部的协调员开始进入HR领域，现在已是年薪50多万的大HRD了。以前，她以丈夫为 自豪，现在她丝毫不比Moon逊色。

"妈妈，我们去玩boat吧。"小侄女指着自家房子前面空地上停着的可坐几 个人的一艘小船。

表姐把门口停的宝马商务车移走，从车库中开出那辆深棕色见棱见角的美国 老爷敞篷车，车子拖着小船驶向海边。

海风吹拂着Jingle的秀发，看起来她比实际年龄至少年轻十几岁，气质高 贵。嫁得好，生活幸福快乐，不过，它的前提是自己有实力；进一步，若出现什么 意外，找退路也靠自己有实力。一个人能够独立干得好，才是踏实生活的根基。

下篇 关键词：征兆 恩怨 抗衡 谈判 利益 淘汰 圈套 终审完毕，走出市中级法院的大门，看着兰在夕阳余晖中匆匆远去， 想起共事时她曾经告诉我：每天不能太晚回去，因为要给上中学的儿子做 晚饭。原来她是单身母亲……绞尽脑汁，用尽心机，设计层层陷阱，创造 离职利益， 这也是一个在职场上艰辛奋斗的母亲的无奈吧。

第92节：职场路线图(92)

离职恩怨 世纪之交前后，中国互联网、IT公司迅猛发展，攥着钱遍地找项目的风险投 资商和雨后春笋般蓬勃兴起的startup（初起）公司从实践中认识到人力资源管理 的重要作用，从此人力资源走进大众视野。世界仿佛一夜间恍然意识到，有能人就 能成就好事，好的团队能把hopeless做成，不行的团队能把hopeful搞砸。

为中国平安公司做人力资源咨询的麦肯锡公司的顾问曾说："2000年年初中国 内地一定会爆炒人力资源。"历史证明了这个预言。

各个企业都开始重视人和人力资源管理，提倡公司是员工的家，同事是兄弟 姐妹，激励员工为企业尽忠尽孝尽责，似乎可以长久厮守。直到2003年联想集团因 战略重组大裁员，第一次公开明确提出"企业不是员工的家"，是工作和产生效益 的场所。员工付出劳动，恪尽职守，企业给予公平回报，而在情感上不应有过多瓜 葛和纠缠，企业的目标是赢利，没义务对员工负责一辈子。

更多的人开始思考这个问题：如何看待企业裁员，员工应该如何对待离职时 刻。

不愉快的离职难免产生离职恩怨，原因各种各样，非常复杂，那么如何面 对，如何正确处理才是理性的职场人呢？ 我上班第一天，一名核心研发工程师找到我，提出辞职。

我的第一反应是"留住他"，我说："我们第一次见面，我还不知道你的名字 你就要辞职？如果信任我，请告诉我你下一家公司的名字，我帮你分析，看你走得 对不对。"他低下头想了想，说："如果你早来一个星期，我肯定不会走，但我现 在得走了，因为一个星期前我答应这家公司了。"他告诉我他辞职的原因： 同事Jane被辞退，理由是业绩不佳，没人给她解释和心理抚慰， Jane情绪低落地回到座位，准备发告别邮件，竟发现自己的网关已断，积累的怒气找到发泄 口，她气愤

地抄起电话向朋友哭诉，故意让大办公区的人都听见。大家停下手里的 工作，向这边张望，专注地听她控诉，议论纷纷。

这时，外方HR负责人走来制止Jane，见Jane逆反心理强烈，声音愈来愈大， 而且情绪失控，HR情急之下扯断了Jane的电话线，收走电话机。Jane挺身争夺，边 哭边喊："你没有权力这样做，我要向董事会告你！" "公司里隔三差五就发生这样的事情，看着心里很不痛快，公司对员工不尊 重，没有爱，弄到最后员工都怀着仇恨离开，我不愿为这样的公司卖力，相似的噩 梦不知什么时候轮到我，还是我先找地儿走吧。不过，我估计以后这种事不会有 了，因为你来了，公司找你来恐怕也有改变之意吧。" 某大型集团二级公司总经理被猎头以非常优厚的条件挖走，总经理临走时不 惜气力把将要交还的宿舍的所有吊顶捅破、墙纸撕毁。

第93节：职场路线图(93)

这是位极有教养、温文内敛、与世无争的人，虽说老大不给他任何权力、只 当他是个摆设，但一人之下、数千人之上，地位、收入、待遇、名誉各方面应有尽 有，已是业内佼佼者，没老大能有他这一切吗？因为宁静的外表下怀有远大抱负， 不得实现？那也不至于和谐相处的表象之下怀有这样深的怨恨，这背后又有什么故 事呢？ 绝大多数职场人有被动离职的经历，共同感受是压抑和沉重，包括早年间的 元老级CEO们。

几位好朋友坐在熟门熟路的餐厅里，没心思吃饭，就为了多谈谈，听他说说 回家不能倾吐给家里人的话。他不由得回忆起一桩桩一件件不容易办但为公司拼命 办成了的事，为工作牺牲了多少和家人团聚的时光，付出这么多心血和健康，今 天，一句话说让走就走了。大家沉默着。他的秘书眼圈红了。

平常早上该出门上班时间到了，不忍去看墙上的挂钟；远远望见匆忙进出写 字楼的人，心情沉重：我哪里比他们差，为什么我这样不顺利？这就是失业人的心 态。

对于个人来说，为长远考虑，不论去职的根源和动机，应给单位尽量留下好 的印象，以理性平和的心态和向前看的态度友好道别。走之前应做到： 1．表现出博大的心胸，如果曾有误会或矛盾，以人之将走，其言也善的真诚 态度主动解释，用行动化解矛盾争取冰释前嫌，不留嫌隙。不乏办离职时猛然相互 理解、感情增进的例子，人走情留，为今后相互扶助留下个伏笔。

老总对N常流露出不满，合同快到期也不提续签的事，N悄悄找到新工作后向 老总告辞，老总心里偷偷儿乐，假装惋惜地让N坐下再谈谈，没想到谈出很多他不 知情的内幕，原来N默默地做了这么多重要的事情，为他抹平了不少难事。他竟自 以为是地误会了不善张扬的N，到此时想挽回也不可能了，咬着后槽牙后悔地说了 句："我真的不

想让你走，公司的大门永远向你敞开。感谢你在这里的贡献。" 2．临走前一分钟也要保持职业化，不可松懈，应更加敬业、负责任，而且通 过具体事例表现出来。有一名老员工被劝退，人们普遍认为他不主动，有他没他都 一样，没留用价值。没想到，他临走时的表现却改变了人们的一贯印象，赢得好 评，他把有史以来的档案数据全部整理出来，做成详细文档，留做以后备用，他并 没有摔摔打打或闹情绪。最后，双方珍重道别。

3．不要口出恶言，采取不理智的措施，比如给上级写信控诉、揭老底儿甚至 诬陷栽赃，对各方都没有什么好处。

4．以情动人，事后弥补。有员工因执行上级的指令，引大老板暴怒被开掉， 上级不敢解释，只能遵令执行。员工非常委屈，但平静地走了，两个月以后，见大 老板怒气消了，这位员工拿着自己做的厚厚的两本公司业务分析和未来建议向老板 认错，同时解释当时责任不在自己，现在还想回来。大老板心里也正后悔，自然同 意。

第94节：职场路线图(94)

除裁员这条路外，很多时候企业确实没有别的好办法，员工有时不能理解。

缺少怀柔色彩的离职事件中，人力资源总监总是逃不过被唾骂、被集体仇恨 的命运。2003年，SOO震撼性大裁员，员工被找去单独谈话后，仅留有很短的收拾 个人物品时间，然后网关和电话等被关闭。员工一个个鱼贯进出，一个个位子先后 空出来，甚至整个部门走空。

京城很多HR收到署名"SOO员工"的控诉email，揭示HRD的"不法行为"，比 如，私吞员工的赔偿金，以收到贿赂的多少给员工定薪等等，信中最后写道：如果 你收到署名"张良"（SOO的HRD）的求职信，一定不能录用他！要让他永远找不 到工作！ 不久，我在凯莱大酒店的HR周末沙龙上见到张良，他当众讲了这样一段话： 我是农民出身，我们村里家家养羊，每群羊配一只牧羊犬。大山里放牧，狗 负责保护羊们的安全，天黑了怕贪恋美景的小羊掉队，咬着头羊的角催着羊群回 村，惹得羊们很不高兴。羊们撒着欢儿地出栏有吃有喝，自由自在地玩得正在兴头 上，每每被这个讨厌的狗打乱了情绪，于是召开集体办公会，商议开除他。没有这 个多管闲事、招人讨厌的家伙，没有他制定的这么多清规戒律，羊群该多么幸福自 在！最终，伤心、寒心的忠诚牧羊犬恋恋不舍地走了。果然，有一天傍晚，在羊们 悠闲自在时，狼冲进了羊群。

每个团队必须得有牧羊犬这个岗位，人们可以不理解他、讨厌他，但他是团 队健康、安全、有序发展的保障。我就是SOO的那条牧羊犬。

我们被他的机智折服，报以热烈的掌声。

这位从农家走出的年轻职业人，日后不但没有四处求职，还成为创业成功的 数字英雄，堪称杰出典范。

正确对待和化解恩怨需要运用智慧，更需要调整心态，多个朋友多条路这句 话永远不错，不要一叶障目，一时意气用事留下懊悔，职场强调理性，有能力保持 理性的人，前路才越走越宽。

辞退抗衡 企业辞退员工事件中，员工是弱者；员工主动辞职，单位提出不甚合理的要 求，员工也是弱者。劳动仲裁原则中有个基本的倾向，就是同样的情形下偏向弱 者。

现实职场中，少数大企业尤其是知名度较高的外资企业，法律观念比较强， 绝不轻易触碰规则黄线，很顾及企业的社会形象和责任；这样的企业比较尊重人， 做事很人性化，为员工考虑较多，在不得已而为之的裁员中会拿出比法律规定多得 多的补偿金数额。而且，企业有比较充裕的人员管理费用预算，以支付解除劳动合 同后对员工的补偿。

有些大外企，新入职员工即签订无固定期限的劳动合同；不提倡加班，甚至 不必干满工作时间；福利非常好，不但员工本人的医疗费全额报销，配偶和子女的 也可以全报；出差一律住五星级酒店，实报实销之外每天有高额补助，高的一天补 助能达1000元人民币。企业平时的政策和离职时员工的待遇有关系。我见到一些被 列入裁员名单的人，享受很宽松的政策，公司给几个月的时间自由在外找工作，找 工作期间工资福利照发；同时HR努力在企业内部协调重新安排岗位，计算辞退补 偿金基数时包括出差补贴、加班费等等所有曾经发放的项目。

第95节：职场路线图(95)

上述情况属于少数，大多数企业做不到，主要原因有： 1．管理者和操作者相关意识不强。

2．企业文化价值观和习惯性做法使然。

3．企业经费不宽裕。

某私人性质的公司人员流动很大，外地员工居多，老板对员工比较苛刻，员 工无可奈何地习惯了这种做法，所有辞职的人都在发薪日不辞而别，其他时间走的人从来不回来要当月的工资，生病或怀孕的员工干脆自己提出回家，也不给公司提条件，为什么？并不是员工不懂法或不想要，而是他们知道在这个环境里根本要不到。

寒大学毕业后分配到一家国有出版社，和领导产生芥蒂，寒性格内向，脾气 倔，和领导的关系一直疙疙瘩瘩的有问题。前不久，因为一篇稿子的处理意见不 同，寒和领导再次冷脸相对，一气之下跑回宿舍。

没想到，领导带着人事部门的人紧跟着破门而入，看见寒正蒙着被子躺在床 上生闷气，这下人证物证俱全：寒严重懈怠影响工作，不请假擅自离岗，纪律散 漫，不尊重上级，执行力不强，等等，单位决定予以辞退。寒收拾收拾，离开了工 作多年的地方。

"你什么也没问也没说，就这样走了？"我问他。事业单位也开除人？而且 如此轻易地打发掉事业编制内的人？这样的事情在企业里比较少见，因为人人都通 晓劳动法，一般情况下员工不会如此顺从。即使领导要求这样处理，HR也不能如 此草率简单。

"我不知道怎么做，难道不服从领导吗？我还可以说不、还可以抗争吗？" 他问。

对于不尽合理的情形，员工应该以法律为准绳争取自己应有的权益，一定要 用职业化的方式，运用一些实用性的技巧： 1．有理有据，说话、行事体现出良好的教养。

2．照常做好本职工作，不要因为个人原因影响工作尤其是和其他同事的接 口。

3．尽量争取周围人和关键人物的理解、同情和支持，比如动员直接上级为自 己去周旋。

4．不用威胁、逼迫的手段，不能抱有鱼死网破的心态，个人对组织行使这样 的手段基本无效。

5．站在组织的角度想想他们的难处，以情动人，找出自己的特殊性，给组织 设计一个偏向你的理由和借口。

6．要向HR承诺，对单位处理自己个案的方式保密，即使你争取的是你的正当 权利。

在离职抗衡中，避免进入误区，这时你需要： 1．不无理取闹，不耍赖。

2．不故意难为组织和人力资源部。

3．只说自己的事，别牵扯别人。

4．不要过于强势或软弱可欺，不要使用阴谋手段，要光明正大、坦荡。

第96节：职场路线图(96)

涛是业务骨干，入公司几年后，公司为其办理了高级人才引进，解决了全家 人的进北京户口。公司有不成文的规定，像涛这样的情况需要干满五年才能离开。

涛认为应从入职时开始计算五年，公司认为应从给涛落完户开始计算五年。涛工作 到六年多时，提出辞职，因当年没有留下书面协议，双方谈了几次达不成统一，涛 径直去新单位上班了。

公司扣留了涛的人事档案、社会保险、全家人的户口卡等，新单位要求涛必 须转移来档案才能转正，迫不得已，涛把原公司告上法庭。最终，涛主动提出支付 公司一笔操作经费了结。涛并不想真的打官司，只是借力达到自己的目的而已。

薇是老板秘书，刚来时还好，一个月的试用期后顺利转正。自从考上在职研 究生又交了男朋友，她每天准时下班，不管老板在不在，是否需要她的协助。老板 对薇很有意见，用得不顺手，要求人力资源部辞退她。

薇很喜欢这个企业，不想走。她不接受HR的通知，要求给个理由。HR说她不 胜任岗位，薇说："你拿出我不胜任岗位的书面证据。"HR说不出来，很多事情只 可意会和言传，拿不出一是一、二是二明确的证据。薇解释不加班的理由："我已 完成岗位说明书上所有分内工作，要求我加班时我从来没有早走过。加班要有加班 费，公司没发过我一分钱加班费，如何证明我晚走就是加班？我按时下班就是不主 动加班、不符合岗位要求呢？当初你们招聘广告上没有要求必须天天加班还没有加 班费啊。" HR面面相觑，这是位难缠员工。HR制度其实是为这样1%的员工和边界事件准 备的。

近年来本土员工为自己的利益寸土必争，毫不妥协。大外企非常重视维护与 员工的劳动关系，人力资源部都设有员工关系岗，老外与中国人思维方式不同，什 么事儿都严格按条款办，尤其远离本土作

战，不希望发生劳动纠纷，因此员工关系 岗负责专门跟踪、及时疏解可能的争议。

老板指示：只要让她赶紧离开，别在我面前晃悠，可以多给一个月的补偿 金。

薇拒绝了："给不出合法的理由我不走，我得维护劳动法的尊严。"僵持一段 时间后，作为折中方案，薇被调到下属公司工作。

"我要在男朋友面前经济独立，他非常敬重我的企业，我爱他，我不能失去 他，也不能失去这份工作。"薇临走时，一层清清的薄雾满满地充盈了她美丽的双 眼。这个结果得来不易，是薇争来的。

为了较好地生存，必要时应该强势抗衡，个人的综合素质、性格和内心驱动 力决定整个过程和最终结果。因为，抗衡过程并不舒服，压力不小，对心理素质差 的人是个巨大挑战。

第97节：职场路线图(97)

辞别吴士宏 春末的北京很燥热。北京西郊香格里拉大饭店院里的玉兰花和桃花怒放，纯 净的白色和鲜艳的桃红色相互掩映，春色盎然。

一楼宴会厅通透的落地大玻璃窗一尘不染，高阔穹顶垂下的半圆月形百褶帘 幔，像夏日紫竹院荷花塘中的盛开莲蓬，轻音乐从四面八方缓缓飘来。大厅里只有 我一个人，心情复杂地等待着吴士宏总经理，前一天约好今天上午我们一起吃早 餐。吴总非常非常忙，她挤出这么多时间和我谈话，是因为我正式提出了辞职。

几天前我向吴总发了辞职信。信在下午写好，信中我回顾了参与公司创建的 奋斗过程，说为团队奉献是我的荣幸，我永远以曾是她的下属而自豪。当写到我入 职至今没有休息过周末，对公司尽心胜过对自己的家庭，对公司非常有感情时，眼 泪不由得模糊了双眼。

写信过程不断被打扰，一刻不停地有人找我：关于进人的、调岗的、对劳动 合同条款有异议的、对考核结果拿不定主意的、对上级投诉的、对下级不满的、想 和我交流想法的，等等。我对这里太熟悉了，深度了解每个人，因为每个人都是我 招来的，我跟踪着他们的喜怒哀乐，他们信赖我，尊重我，需要我，我舍不得离开 大家，尤其难舍吴总对我的信任。上个月在深圳召开TCL信息产业集团各分子公司人力资源管理季度研讨会，吴总走进来时大家已到齐，我拿着请她签字的文件走近 她，看到我，她非常高兴，双手抓住我的两只胳膊："阿漪，你来了，什么时候到 的？我怎么不知道？"休会时，头次见面的其他公司的人纷纷来与我交换名片。就 在几天前，跟随吴总多年的助理郑重地对我说："吴总非常欣赏你，她把你当成核 心人员。"初创的公司经过艰苦奋斗，业务模式、公司规模、人员管理等各方面已走向 成熟，十分熟悉的工作内容对我基本没有挑战。我的职业规划是四十岁前阅尽职场 风云，四十岁后落脚在有发展的平台上释放经

验，人力资源管理者需要丰富的人生 经历和职场阅历，如果长期在一个环境下，视野窄，年龄不会带动经验增长。我的 年龄不算小，但经历比较简单，因此我很希望到外面风起云涌的职场上去体会别样 感受，着意去追寻不同。

市场上不断冒出新的互联网公司，同时不断有公司倒闭关门。我们的公司在 吴总的精心呵护下风平浪静，气氛融洽。我没有外企经历，想补上这一课，使我的 履历表更完整，我知道独闯风浪不会一帆风顺，但我想趁年轻去充分见识多样的职 场风云。

与公司的一草一木皆有深情，即将发生的跳槽给我很大压力，半夜醒来，想 起陌生的新公司顿觉心中沉甸甸的，转而想到现在的工作环境，压力顿释，心情非 常放松，竟立即重入梦乡。

第98节：职场路线图(98)

这个机会对我适合吗？这份工作换不换呢？我向信得过的好朋友征求意见， CECT首席运营官谷雷诚恳地说："如果是CISCO之类的一线外企请你，你可以考 虑走，如果是二线外企，你要好好想想。" 另一位资深CEO说："离职要综合评估，如果工资翻番你就可以考虑走。" 新公司的COO被誉为天才，非常自信，非常敬业，每天以公司为家，工作十 几个小时，忙里偷闲特地抽空到公司来看我。他说："我们的HR经理空缺了8个月，我见过所有猎头能找到的人力资源总监和经理，都不合适，我基本不抱希望 了，直到看到你，我们眼前一亮，你正是我们要找的人。至于薪酬，在你要求的数 上再加1个数。" COO在北京的高校演讲，受到大学生热烈追捧，因为他曾与时代首富创业， 符合大学生心目中数字英雄的楷模形象。确实，外企的高档次职业风范、充满霸气 的风华、发自心底的自信以及创业豪情深深吸引着我。

他拿出已准备好的OFFER期待我签字。"你最后决定了吗？那我就不找别人 了，原来安排好等着面试的人我马上全部推掉。"在星巴克柔和的光影下，他端起 咖啡杯，似乎不经意地说，同时悄悄快速地看了我一下。我相信他们确实非常真诚 地希望我过去。

吴总收到信后立即安排常顾问和常务副总经理亚总找我谈话。

常顾问说："你到了那边不也是人力资源部经理吗？现在如果提拔你做副总， 你能留下来吗？" 我赶紧辩白说："我对现在的一切很满意，我就想做人力资源，别的我不想 做。我已经答应他们了。" 亚总是我推荐给吴总的，我们一直合作得很好。上午他在我办公室前的休息 区拦住我，问："你真的要走？"我点头。"能不能不走？"他问我。我摇摇头， 他突然伸出拳头重重地打在我左肩头，然后黑着脸一句话也不说扬长而去。

后来，如预期的那样，我体验了很多充满戏剧性的人生经历和职场阅历，再 回想这离职时的一幕幕，方真正明白，这里正是自己极力追求的最理想的平台，这 里有最信任和依赖我的老板，有把我当成精神核心的同事，有广大的权力空间，有 受人尊重的地位和不可用数字量化的职场附加价值！ 吴总走进来，点了一份面包煎蛋和一杯咖啡。

"你要什么？"她问我。

"和你一样。"我没有胃口。

"怎么没有一点创意。"显然她心情低沉，但也没有生气责怪，"你来了有 一年吗？--你考虑好了？"她用这句话作为和我谈话的开头，"我一天只有24小 时，你知道我多忙，但今天我们可以一直谈下去，我希望能有满意结果。" "我觉得太稳定而且没有挑战，我想去外面看看。" "这不是理由。"她摇摇头，美丽的眼睛似乎要看到我的心底，"我对这家 公司不了解。"她看着我加重语气。确实，这家公司只有我最了解，了解它的历 史、它的现状，对每个员工了如指掌，而且我能敏锐地深刻体察吴总的心意。我更 明白，争强好胜的吴总说这句话的含义。

第99节：职场路线图(99)

吴总在北京、深圳和惠州三地跑，我在北京尽量圆满地处理和周旋公司事 务，除了人力资源方面之外，我去想去做一切我认为对公司有益的事。就像一个修 理工，小跑着时刻观察运转的机器，紧紧略微松动的螺钉，把问题扼杀在萌芽中； 敲打有出轨迹象的齿轮，使其恢复正位；转得慢了赶紧推一把，转得快了急忙拉住 稳下来；所有的人像我眼前棋盘上的棋子，我努力使他们都规整地服务于吴总的布局。凡事不用她的特别吩咐和要求，我能够按照她的心思办好。

她的眼睛湿润了，我的眼泪也忍不住掉下来。

"我知道，你想离我更近一些，我已经替你考虑好了，我任命你做TCL信息产业集团人力资源总督导，另外我会为你办理好加薪的事。"她说。"我不是为了升职和加薪，我在公司做的一切都是心甘情愿的，如果我留下来好像我辞职是为提条件。而且，我已经签了OFFER。" "那这样吧，"她叹了口气，"我批准你两个月的休假，两个月后你自己回 来。不要走。你再考虑一天，明天给我答复。"吴总在返回办公室的路上对助理说："我真希望能把她留下来啊。"一天里，我左思右想，觉得已经提出来，同事们都知道了，对方公司又一直在等我，还是走吧。

我去和吴总告别。我走进她的办公室，她立即起身离开班台向我走过来，紧紧拥抱我："说好了两个月的假期，这样离开总比一刀两断强。" 我给公司群发了一封邮件，最后一次表达了我对吴总和公司的感情，我说吴总特批我两个月的休假，我对公司未来充满信心。

两年以后吴总离开TCL，媒体热炒她将去四川某大电器集团，我对家人说："如果她需要我，她去哪儿我去哪儿，地区和工资我全不在意。" 经历了才知道，OFFER根本没有法律效力，后来我遇到不少签完劳动合同但逃之夭夭的情况，相较之下，我似乎过于憨厚了。好老

板和好平台可遇不可求，在职场上你不是个体，是团队一分子，要为团队担负责任。从这一点上说，我一直为当时的辞职而自责。

如果我当时不走，职业道路肯定和现在不同。但是，奋斗人生和永远不满足地追求更高更强的目标却是我不可更改的特征，已融入我的生命中。从这点上说，我对自己的追求和选择从不后悔。

人的成熟和年龄相关，因为年龄是阅历的折射，而阅历帮助我们走向成熟。

附录一 身边的传奇--访汪漪 文 / 隋　颖 这个标题有两层意思：浅一层，汪漪游走在诸多传奇人物之间，在风云变幻 间藏匿了她的身影；深一层，她自身的经历，也颇传奇，平和亲切的她，是隐在你 我身边的传奇。

第100节：职场路线图(100)

和汪漪初见，听其谈起工作经历，有人有物有情有景，细致而生动，提及诸 多颇有地位身价的人，分外提神。

汪漪大学毕业后，于事业单位供职，后进入企业，再一年，进入人力资源领 域。她是麦肯锡在超大型国际一流金融企业进行人力资源管理改革的协作者，她是 与行业风云人物共同创业的职业人，她是被跨国企业牢牢紧盯的HR经理，她是顶 尖电信集团的核心企业筹建者，她是吸纳众多行业精英担纲重要岗位的招聘负责 人。更难得的是，举重若轻，大象无形，坐在我对面，率真，家常，平和。

汪漪一路走来，说顺利，确实得到过很多珍贵的机会；说挫折，也有落寞或 迷茫的时刻。然而不管怎样，终归凭着自己的努力，得来一心的充实与欣慰。

汪漪肯为工作付出，成就不是白来的。

在和老总一起创业的日子里，汪漪几乎周六日都在加班。加班，不是为了完 成工作，而是为了提前完成工作--把事情想在老总前面。

曾有一次，开会商讨薪资方案，第二天，老总要飞到国外出差。为了能够把 方案及时让老总过目、审批，直到凌晨三点，汪漪办公室的灯一直亮着。而回家短 短休息之后，她又早早来到办公室--如果老总对方案有异议，可以及时调整。老 总候机时打来电话，让她把方案发过去的时候，得知方案凌晨时已发到自己的邮箱，汪漪且已候命多时，既吃惊又高兴。方案很快确定，工作顺利开展。

这样的事一件件一桩桩，最后形成的局面，汪漪的看法，老总都会尊重。信 任，默契，不是天生的投缘，而得自工作中辛苦的磨合。

汪漪关注细节，有着极高的职业敏感度。

比如，汪漪谈到在吴士宏家作客，甚至极自然地提起吴家保姆如何注意到 她，怎么跟她说话，这个人有什么特点，什么来历。回忆起，某位老总与其一手栽 培起来的助手(关键时刻提出离职)在谈话

时，她隔着玻璃看到的情景与感受到的气 氛，以及如何体会老总的心情，汪漪没有主动去证实自己的猜测，而是默默地做着 应变的准备，把各种损失和负面影响降低到最小。

有着这样的敏感，才能发现工作、发现机会、发现资源。

汪漪能力强，思路清晰，善于沟通。

汪漪将麦肯锡体系的理解运用在日常工作中，这项当时庞大、复杂、超前的 体系，使她职业生涯深受裨益。这些理念，对于她的人力资源工作生涯有着深远的 影响。

不管是在国企还是外企，汪漪获得了很多认可，不止是领导，也不止是公司 内部，更不止是熟悉的人。她曾在某次大会间歇，与吴士宏秘书通电话的时候，被 一位SALES注意到，一位初出茅庐而敏锐聪颖的年轻人。闭会后的第二天，她在公 司里收到这个年轻人一大束漂亮的鲜花，和一个请她帮忙介绍客户的电话。她得到 这个年轻人的信任，也给予这个年轻人帮助，包括职业生涯的规划甚至个人关于爱 情和生活的考虑。而今，这位职业发展非常顺利的年轻人，已经成长为某知名公司 的副总裁。

第101节：职场路线图(101)

汪漪的成长，还取决于她的心态、信心、格局。

汪漪在为自己的发展毫不吝惜付出的时候，也在关注着周围人的发展，并衷 心地为他们感到惊喜、庆幸、自豪。

她曾有一位同事，倾尽全力争取到一个在职读保险专业研究生的机会，这个 班在当时是保险领域的首届，而这位同事是班里唯一一位不是保险专业毕业的学 生。他必定会读得辛苦，同时，也读得辛酸--两万多的学费，在十余年之前，于 普通人还是笔巨资。汪漪记得，在冬天的寒冷中，中午两人来到朝阳门地铁站旁一 个临时搭起来的小摊，买几个馅饼充饥，汪漪的钱要省下支持先生在香港深造，这 位同事，要付学费。当这位同事即将学成时，正好某外国保险公司在中国的代表处有个空缺，经同学引荐，这位同事成功地成为代表处的雇员，同时，也得到了高额 回报--一个月的薪水已足以付清他的学费。几年之后，这位同事成为代表处的首 代。这其中的每一步，给了汪漪很多感触。

汪漪不止关注着周围人的发展，更能够寻找到可以为公司发展有利的资 源--人力资源。

她向老总介绍一个人，自信这个人会是公司发展上需要的； 她会凭着自己对公司的深入了解和对团队的信任，真诚而斩钉截铁地对职位 候选人说：我相信我们一定会成功！从而获得了连老总都不敢奢望的结局，为公司 战略的落地提供了有效保障--人才； 她会为了不更改异地面试的约定，为了争取几十位候选人对公司良好的第一 印象，而放弃凤凰卫视的专访机会； …… 汪漪坚守着她的朴素理念：守信、真诚、追求美好、坚持、宽容…… 在平安，公司强行贯彻礼仪要求，同事不理解，公司措施严厉，作为推广执 行者，所有的压力都聚在汪漪身上，如何取舍？汪漪想的是大公：这是公司战略， 这是我的工作，我必须要落实下去，大家最终会理解的，即使暂时不理解，我要履 行

岗位职责，也只能这样不折不扣地去做，最坏的结果不就是被迫离职吗！想到这 里，汪漪坦然了，而工作反而异常顺利，得到集团评比第一名。

离开吴士宏时，因认可、信任、倚重，被一再挽留，甚至在酒店大堂，这众 人面前逆风尚要飞扬的女人情之所至，不禁泪流。这个场面，多年以后提起，汪漪 尚且动情，当时何以决绝？因为一个约定，已经答应了另一位著名职业经理人、丁 磊早年的合作者，即使没有法律协议，还是要履行自己的承诺，为自己的选择负 责。

其实所有的例子表达的都是一个人，只为了便于阅读和理解，分门别类；对 于有心人，每个章节蕴涵的滋味，都值得一品再品。

第102节：职场路线图(102)

因为工作阅历，汪漪接触到很多敏感、前瞻、全局性的工作，庞大企业集团 的文化整合，自然是其中重要的一部分。

汪漪是最早参与普天股份筹建的全职员工。当时面临的局面，典型且复杂。

问：当时你面临的局面是怎样的？ 汪漪：在公司内部，既有工作十几年甚至几十年的众多老人，也有从华为、中兴、UT斯达康等公司流入的新鲜血液。公司是央企，在管理上规范、稳定，流 程清晰，因为有政府支持，所以市场压力不够，在拼搏观念、市场理念、敬业程度 上与市场化公司是有差距的；而华为、中兴崇尚结果。工作现实表现上，两者风格 会有很大的差距。比如，销售在外地打单的时候，很多公司在投标，华为的人是有 权限的，前线的销售可以根据情况调整价格，即使是请示，二线反应也很快；而我 们的销售只能打电话回来，问领导意见，而接电话的人还可能回复说：现在已经下 班了；或者说：现在是十一假期，领导都放假了，用章还要给领导打电话，影响领 导休息，节后上班再说吧。

问：你是如何调整的？ 汪漪：其实这要付出时间代价，一次，两次，周边的人对此都有了感触。在 内部沟通的时候，谈起案例，引起领导重视，自然会有调整的要求：二线支持前 线。在工作会议上，得出共识，作为公司解决问题的理念落实下去。

问：你面对复杂局面的时候，如何确定你的原则？ 汪漪：我把招聘来的人，当成我的客户，从销售的角度来讲，我要对每个进 来的人负责到底。即使是表现不好的员工，也要帮助他在公司里有更好的发展。帮 他分析在公司遇到的情况，哪些是他的问题，是否协助改善。我与员工的沟通很 多，因为几乎所有的人都是我找来的，他们也都熟悉我、信任我。不能在一方员工 面前抱怨另一方，要在同事背后赞美他，替他解释，这样才能协调好一个多元化的 团队，遇有公司内部应

该调整改变的问题，我会找到一个各方都可以接受的思路， 找领导反映相关情况，提出建议，或者找二线部门的头，帮着去推动规则的建立。

人力资源做好的要点，是深入业务。

如果思想、企业文化摩擦的情况发生多了，员工抱怨会多，误会增多甚至离 职。不能等矛盾积累爆发后再把它摆到桌面上，而要把工作做在前面，通过人员管 理、员工关系介入更多的业务层面。

问：在其中，你要面对怎样的困难？ 汪漪：我的级别和二线部门的头一样，并不是他们的领导，沟通可以，但不 能要求人家一定要怎么做。刚才说到，领导下班了什么的不能打扰，是因为头脑里 根深蒂固的习惯观念。

第103节：职场路线图(103)

刚整合时，我把工作时间调整成8小时，比原来多了一小时，这让早先4点就 可以下班的人，对人力资源部很有意见，有人直接推开老总的门公开挑战，有人发邮件，指责我不关心员工，而且群发，收件人包括集团所有领导。不能怕得罪人，既然要改成市场化公司，该如何就如何，在具备条件的时候就要改变。

问：在整合进程中有哪些关键点？ 汪漪：集团支持是最重要的，跟相关总裁事先沟通好。

比如成立初期进行过一次劳动合同改签：原来是无固定期的改签固定期，原 来签订固定限期的重签。可想而知，这件事情的阻力和难度是巨大的，操作之前， 想起这件事夜里都睡不着觉，反复在心里设计过程：做不成怎么办？员工不同意怎 么谈？都是些有位置的老员工，会不会使我陷入被动？就这样在脑海里一遍遍预 演。事情确实棘手，但最终处理得比较顺利。

成为市场化公司是一个变革的过程，改签合同是一个重要标志。对于一些职 位高、有代表性的人员，安排领导跟他谈。会有人公开说些怪话，会难为你，但这 只是部分老人儿的一种态度，很正常，其实他们心里也是很不平静不平衡的，这时 要对他们更客气、更尊重、更关心一些，工作最终得到圆满落实。

问：这种变革之中，HR的工作有哪些变化呢？ 汪漪：在考勤、考核、汇报制度，以及对本岗位负责的意识，职业化观念等 等各方面，对老体制和老员工都是艰巨的转变，要经历相当长的时间才能接受和适 应。整合开始几个月，有位部门总经理跟我说，你带来的市场化的思想有外企、民 企的风格，我们觉得很冲击。我想，如果要锻造一支有战斗力的团队，就要这么 做。

在我先期参与股份公司筹备半年之后，人力资源部才正式成立。以前普天集 团主要职责是管理，不做实体产业，为了应对市场竞争，

必须做大做强，发展包括 研发、生产、销售、售后等全套产业链。这个领域里，竞争伙伴都是一流的跨国通 讯巨头和中兴、华为等难以超越的中国骄傲，普天要进入这个阵营，必须整合力 量，用全集团的力量集中优势资源潜心去做。个人在组织中，要被认可，必须体现 出个人的差异化价值，有存在的意义。普天股份人力资源部、系统事业本部的人力 资源管理，都有我个人的深刻烙印。

问：业务整合对人员的需求会很强烈，在这方面，有没有什么感受分享？ 汪漪：招聘Nokia的XX(地区)王，我与老板一起和他谈了多次。我平时对这件事 多注意，及时跟进。晚上打电话谈，周末也谈，时刻不放松。后来有次他问：汪 漪，你是怎么想的？他当时还在犹豫，我的想法和态度对他的决定有重大影响。我说：我对公司有信心，我们所具有的优势是其他企业望尘莫及的；老板是一个非常有毅力、有运气的人，从他的历史来看，不管遇到什么困难，他都能成功跨越。跟着他事业会有发展，他是个非常聪明的人，决心把事业做大，我们每个人都能实现职业发展。这确实是我的肺腑之言，对方听后很受震撼。后来他跟我说，考虑好了，过来。我马上给老板打电话，提起这件事，老板说：他不会过来吧。我告诉他：谈好了。老板很感慨：这个岗位你做和别人做，结果全然不同。

第104节：职场路线图(104)

这是对我莫大的鼓励。

后来普天在3G领域有了巨大突破，包括与Nokia成功合作。老板对我说：你帮 助谁，谁能成功。从来没见过一个HR像你沟通这么好，一般向下容易沟通好，向 上，因为顾忌领导的威严，沟通不容易做得好--以前，从没有人敢在老总面前说 不，而我，在提出反对意见的时候，能够得到老总的认可。因为我在用心做这份工 作，用数据，用我调研的情况，用我的专业技能帮助他做决策。

到一个变革和发展中的企业去，在这个平台上发挥HR最大价值，是我非常 向往的。领导的激励是钱不能代替的。信任很重要，一句话就能让你很感动，竭 尽全力。HR威望也就是这么树立的。HR部门在组织里的重要性，很大程度取决于 leader，这个人决定了部门及HR的地位，以及别人对你的支持、信服程度。

问：如何建立起威信，这是个大家感兴趣的话题。

汪漪：现在总结，回头看，职场里怎么能够受重视？三方面，一是要有能 力，有工作业绩，二是职业和敬业，三是要建立广受认可的个人处事风格，要做一 个众人眼中的好人。

大而复杂的地方，有挑战，有激情。我不怕累，也不怕处理棘手事情，我会 公正、完满地处理好，每天晚上静下来三省吾身之时，觉得没有什么失误，再累也 高兴，感觉很充实。

与汪漪谈话，是个活色生香的过程，体会着她所经历的，感悟着她所获得 的，跌宕起伏与波澜不惊，以一种融合的方式呈现在面前，新奇却又自然。坦率、 真诚、自信、平和，贯穿在汪漪谈话之中。过尽千帆，锋从磨砺，却持本色如此， 也是另一面的传奇。

（选自《聘周刊》2008年第10期）

附录二 HR经历感悟 什么算好职业？好职业在哪里？这是职场上经久不衰的热门思考题。

我的想法是： 工作是自己的爱好，爱好是自己谋生的手段，手段使自己足够体面地生活。

而且，随时间流逝和年龄增长，优势因着经验和资源的不断累积、丰厚，越发拥有 他人无法超越、无法替代的价值。这，就是好工作，它所从属的就是适合你的好职 业。好职业是针对特定人群的，对甲是，对乙可能不是。

HR就是技术含量高的好职业：从业者须具备丰富的经验和深厚的人脉以及优 秀的软实力和素质；HR收入不菲，受人尊敬，发展空间广阔。职业带给HR好的生 活、高质量的人际圈和职业尊严。

1994年，比尔?盖茨第一次来到中国。在早餐会上，一名中国员工问他： "你认为是什么原因使微软取得今天这样的成就？"比尔?盖茨毫不犹豫地回答： "People，just people。" 这个震撼人心的故事是当时在场的两个人分别讲给我听的。一位是我在TCL招 聘高管时认识的资深CEO，另一位被称为微软中国的老大，在微软工作了九年多。

第105节：职场路线图(105)

人，只有依靠适合的员工，才是所有组织取得成功的唯一途径！而HR从事的正是人 力资源这份极为重要的工作。

目前，HR队伍的现状呈现出如下主要特点： 1．从业者甚多，但普遍水平不高，包括学历水平和工作能力。

2．两极分化日益严重。大量的底层HR找不到工作，或者找不到满意的好工 作，而猎头们为寻找不到高水平的HR而苦恼不堪。经常有猎头和高管让我帮忙推 荐HRD，符合条件的人实在太少了。空白平台创建能力和英语好是HR拿到高薪的两大条件，同样叫"HRD"，薪酬能够相差几十倍。

3．HR仅从事具体事务，远离战略核心工作，体现不出价值。国际职位评价体 系中，HR比同级别的绝大多数其他岗位重要、薪酬高，但现实中很难实现，根本 原因是HR的工作内容和结果达不到岗位说明书和组织要求。

4．成长性好，竞争激烈，淘汰率也高，可替代程度因人而异。随着用人单位 对"人"的日趋关注，对HR的要求越来越高。没有过硬的技术和足够的情商，平 庸的HR被淘汰是早晚的事。另一方面，因为HR涉及单位核心工作，属于一把手直 辖，胜任的HR机会多，成长性好，要么升职，要么被其他机构勾引走。

5．全面人才太少。如果是HRD，则高高在上，不懂具体操作细节；如果是具 体岗位上的HR，则视野低，专项。因此，具有战略思维且全面掌握专业技能、把 HR当做事业来经营的HR比较少。

优秀的HR应是这样的： 1．有国际视野，富饶的思想底蕴，丰厚的人生经历和职场阅历。

2．英语好，最好在国外生活工作过。

3．受人信赖，从内到外体现着"恭宽信敏慧"的光芒。

4．有工作水平，于日常之中显出与众不同的细节能力以及令人满意的最终结 果，在特殊事件中彰显个人独特价值；文字和口语表达力强。

5．低调做人，快乐工作，但时刻保持内心深处的高贵、强大、纯洁。左右人 生路的力量来自多方面，难由自己控制，因此受人尊重的人不一定是一帆风顺的 人，而是在逆境和艰难挫折面前仍旧自信、淡定、不变形的人。

6．"上得厅堂，下得厨房"，属于核心圈又能做好小事。

多年来，高级人才招聘成为我工作的半壁江山，涉及的职位囊括了除董事会 成员外的所有岗位，如中外合资企业总经理、财务副总裁、COO、技术副总裁、融 资经理、财务经理、行政总监、终端研发总经理、软件部总经理、联席技术总监、 超大型央企集团公司部门总经理等等。工作中相识相交了很多业内风云人士，一些 当年的普通员工后来成长为著名职业经理人，他们几乎遍及所有中国的著名企业或 著名外企的中国公司。招聘工作大大地拓宽了我的生活边界，对此有不少感悟与朋 友们分享： 1．要像猎头一样八面出击，竭尽所能网罗人才，将"寻找人和储备人"融入 自己生活的每一角落，无论何时何地，对所有信息的蛛丝马迹高度敏感，深入挖掘 并立刻采取行动。

第106节：职场路线图(106)

我曾经服务的集团相隔十几年重返主设备领域，面临的最大困难就是人员， 无法组成豪华阵容和对手竞争。我的目标是挖到华为、中兴、UT等同业中适合我 们的人才，为此我想方设法深入到他们圈子中去。2005年，我去重庆招聘，偶然听 到几位当地员工私下里反复提到一个名字：J，各种资源极好。我们刚确定的一个 候选人第二天将举办婚礼，他邀请我出席。我原本计划当天去成都，听他说有不少 UT和华为的同事也要来，我决定参加完婚礼再走。

婚礼上我见到了J，他是男方证婚人，我决定和他好好谈谈。经过我的精心安 排，我和J坐在同一张桌子边，紧挨着，一切做得很自然，似乎是一次偶遇。我知 道他在重庆取得过辉煌业绩，也知道他对我们这样的老国企不感兴趣。我对他了解 的太少，尤其是他对未来的想法，因此，以我的身份我不能表现得太主动。好像不 经意的，在言谈间，我把集团的组织变革、做3G的决心、市场化战略规划等做了 一番宣传，在座的人都很吃惊，没料到我们这样一个老泥足巨人竟有这样的胆略、 气魄，有这样的市场化思想和举措。

其实，此时并没有适合J的职位，但我知道，公司需要众多有这样优秀背景和 资源的人，这是公司达成战略的根基。我把J作为我的重点人选来做工作，虽然我 不知道何时才有适合他的职位。

我们谈得非常投机。婚宴结束后我匆匆赶赴成都。刚进入成都市区，接到集 团常务副总裁的电话，他说：今天总裁办公会决定，为即将成立的与诺基亚的合资 公司物色一位COO，最好两个月后合资公司成立前到位。

放下电话，我想了一会儿，想到了下午刚认识的J，他应该算得上国内屈指可 数的几名可入围者之一。但他是怎么想的？是否有变动的意愿？正在这时，J打来 电话，在问候我是否顺利到达后，问道："现在有我适合的机会吗？" 高层非常重视合资公司COO的挑选，要求比

较苛刻。而可选择的人选极少，他 们"转会"要求也很高，项目难度很大。人选里面J表现出最诚挚的热情，集团最 高层也对他最满意，很快J接受了OFFER，并且按照公司的要求时间报到。从我在成 都接到招聘任务算起，前后用了两周时间。

合资公司初创，中外两大巨头为各自利益暗中处心积虑较量实力和智力时， 核心人员的及时到位为我方争取到了宝贵的时间成本。

这是集团第一例派出的合资公司高管遵循市场化招聘规则从集团外聘任而 来，突破了集团几十年的招聘历史。

2．不能被动等待接受任务，要突破上下级界限，主动站到机构一把手的高度 去思考，根据战略发展变化和人员考察结果，动态进行人员布局，提出建议：在什 么位置补充什么样的人，现有人员如何调配。

第107节：职场路线图(107)

站在企业和老板的角度思考，但关注点要下移，找准自己最适当的定位，考 虑到老板没有或无暇思考的细节侧面。比如，这个候选人与上下级的性格相容度、 主要差异，各位下级对他的接受程度，候选人的家庭状况以及他来工作的真实目的 等所有关联信息，尤其要全面判断他来后的实际效果。要急老板之所急，要比老板 还要急，要想到做到前面。

集团与海外一家著名芯片企业成立合资公司，管理权一直被外方控制且合资 公司业绩很差，集团决定从市场上招聘并派出一名称职的副总经理。两天之内我面 试了9个人，都是国内外著名企业的高级管理人员，其中8个人来自同业，如SONY、 爱国者、HP、SANDISK等等，最后我看中的却是唯一没有芯片行业经验的L。

来自同业领先企业的管理者一般来说会复制原公司的部分管理模式，但平台 经验移植成功的例子极少见到，即使成功，后起之秀在短时间内赶上积淀深厚的行 业巨头谈何容易；只有独创新径，才可能实现局部超越，使这家小规模的公司脱颖 而出。L没有行业经验，但从他过去的履历看，每进入一个新行业都在不长的时间 里取得很好的业绩，他善于捕捉机会点，开创不同于以往的工作套路。再者，集团 渴望尽快出业绩，而销售恰是L的长项；从L个人角度看，这是他职业的发展，双方 都有所得，有合作成功的基础。

我和L谈了一个上午，我精心准备了很多问题，他的回答使我十分满意。集团 完全认可我的判断，但外方以L没有行业经验为由否决了此事。这之后，我仍然密 切关注合资公司的经营与管理状况，我分析，我们迟早将用自己的人替代外方总经 理。没有上级要求和暗示，我继续收集有关人选，也一直保持与L的联系。

一年以后，当董事长说"要尽快找一名总经理"时，我立刻向他报告：非L莫 属。但L半年前已转任美国互联网帝国中国公司的销售总

监，不知能不能过来。好在，一年的时间里我与L建立起充分的信任，他说：我听你的。

L到任后，公司出现立竿见影的变化：半年止亏，两年后除补上财务窟窿外还 赢利1600多万，扭转了连年亏损的局面，将这家数次险些被集团放弃的鸡肋公司 改造成楷模企业。

这是集团第一次从外部招聘任命合资公司一把手，再次突破了集团公司的招 聘惯例。

3．面试时不因循固有套路，力争创新，根据招聘岗位和特定候选人进行有针 对性的充分准备。

要让候选人看到、感觉到你对他的重视，不能等人进了面试室才开始看简 历。对于重要岗位，可以把背景调查提前到面试之前进行，如此，面试时不但能够 进行针对性的提问，还可以及时判别他表达的真实程度。

第108节：职场路线图(108)

HR是候选人认识企业的窗口，HR身上集中展现企业气质和精神，所以HR的气 质、思考和谈吐都要与对方相配，如果招聘官被对方看低看扁，这个招聘项目就失 败一半了。

无论候选人是什么重量级别，我和他们都是平等的，要在自己主导下控制面 试过程。不管对方是谁，都不能完全以学习、仰慕的神态去对待，因为我不是我本 人，我是企业的代表。

人脉资源是"破冰"的最重要手段。

多年前，猎头介绍了一位CXO的人选A。A背景极其耀眼，毕业的大学、先后工 作过的企业都是全世界的头牌。他，三十几岁的年纪，形象气质特别出众。当时 我所在的公司刚刚起步，办公环境非常简陋，企业内涵也很简单。我先诚恳地对A 说："如果您能加盟，将使我们蓬荜生辉"，然后介绍我们公司的独特背景，针对 他总是服务于大巨头的经历，我说，只有在这样初起的中国企业中，你才能不投资 还能找到"是自己公司"的感觉，而且我们才是未来真正的潜力股。A听了，微笑 着点点头。人以类聚，于是，我趁他提到一个我熟悉的职业经理人的名字时，告诉 他，我的从业经历里也有很多精英才俊，比我优秀的人公司里大有人在，背景与他 相差并不太远。就这样，我们谈了好几次。

有一次，老板与他约在9点见面，外企人非常守时，他差几分钟到了公司门 口，并不进来，在9点时准时出现在我面前。而老板当天临时有事，再加上平时没 有时间概念，我们足足等了40分钟。等老板一到公司，我赶紧跑去告诉他A已经到了。老板笑容可掬地走到A面前说："抱歉，你还得再等我一会儿，我先开个员工 大会。"A大概实在出离愤怒了，径直地甩门而去。前台急忙找到我，说："你快 去解释一下吧，他走了我们这么久的努力不就白费了！他也真是的，怎么总是这样 不尊重人！连对A也这样，他还不是咱们公司的员工呢。" 是

否去追上他，表示一下歉意？外面正是数九寒天。我犹豫着，最后放弃了这 个打算，虽然内心里我也很埋怨老板的做法。我想，老板与A的差异明摆着，正好借 此试探A对老板风格的容纳程度，看他如何处理这件事情。如果难以相融，放弃合作 对双方都是负责任的选择。

A没有走，在他的加长宝马车里打电话。说明他很在意这个机会，而且相当有 涵养。当我打电话告诉他，老板开完会正等他详谈时，他平静地走回来，我悬着的 心放下了，陪他到总裁办公室的当儿，我向他做了解释，表示歉意。

4．HR对企业的信心和忠诚至关重要，深刻地影响到候选人。

HR代表企业，是候选人接触到的第一个官方形象，每句话每个表情都会让候 选人留意，有时渗透出的含义比明确的语言更有分量；对没有看中的人，要为未来 可能的合作留有余地，因为每个人的发展轨迹都是不可预知的；对初步看中的人， 还涉及后面几轮领导的面试、薪酬与职位谈判，暗示到什么程度，要因人而异。

第109节：职场路线图(109)

TCL天地人家从最初的几个人发展到一百多人，速度很快，因吴总对关键岗位 要求甚严，历经半年多我才陆续找到几位副总经理。一天，看到一份简历，是某政 府网站副总编辑Y（后任中国最大的门户网站总经理），基本符合吴总的要求：国 外回来，落地几年，有网站和管理团队经验。Y身材伟岸，器宇不凡。我在会客室 与他谈话，当他讲到一半时，我想：终于找到这个人了。

吴总正要离开办公室去机场，她每月只有三分之一的时间在北京。若等我与Y 谈完，吴总已走了，此事行与不行，确定下来至少得是半个月之后了，我深知吴总 很着急这个职位。因此，一边听Y讲，我一边寻思着既稳妥又最快捷的报告吴总的 方式。这时，吴总的秘书站在门外向我招手，说吴总走前有话对我讲。

吴总与Y谈了很长时间，我在办公室外面等候。谈话结束后，吴总示意我进 去，说："就定了吧，其他的你和他谈。我下次回北京时他来上班。" Y对我说："汪小姐，吴总什么也没有和我明确啊。"是的，因为招聘是项目 管理，有角色分工和管理技巧。我开始和Y谈话。我们的薪酬在TCL集团里算很高 的，但和其他互联网公司比差距很大，我要小心避开这个低洼地，充分弘扬公司的独特优势。每个人入职前我不隐瞒，会告知所有实情，让对方去选择判断，让他自己去悟：公司的劣势正是我来这里发挥价值所在啊。"我之前已经做好充分的思想准备，但比我预想的差距还要大得多。" Y说，"你们是怎么想的？"我讲了一件亲身体会："有一次我参加CHINAHR组织的新年答谢会，有上千家公司的HR在座。

主持人念客户公司名字，当微软、8848等出现时，全场掌声雷动，其实这掌声不是给代表公司上台的HR的，而是对这家公司的崇敬。当时，我暗下决心，一定要让我们公司有一天也能博得这样的欢呼，拥有崇高的行业地位。我们都不在乎现在的薪酬水平，我们每个

人都愿和公司共同成长，共进退，愿为她付出一切，今后她成为最好的企业时，我们要拿到业内最高的收入！让别人都羡慕我们。"Y专注地听着，说：这是我看到的最有希望的公司，我也是最看重这个平台。

秋天，在公司"春华秋实"表彰会上，吴总给我颁奖，她搂着我的肩膀，满面笑容定睛地注视着我，连说了几遍："谢谢，阿漪！"作为老板，她洞悉一切。

5．录用的每名员工都是HR"签下"的一个大单，HR要像大销售跟单一样地关注员工们的喜怒哀乐、事业进程和工作感受，对每个人都要负责到底。做个最优的平衡振子，智慧、务实，最优化地操作调控各方利益与关系，就像多种乐器弹奏出的各异音调，经过调谐高手的处理，缓缓流出的是最和谐的乐曲，是对企业最大最根本利益的颂歌。

一名合资公司高管入职当天，刚刚签完劳动合同，薪酬模块负责人提出他的 工资太高，万一合资公司筹备失败，他的工资只能从集团总部列支，而总部年初时 没有这笔预算，建议实际只能发放约定薪酬的1/4，这样对企业是比较安全的。

领导让我去谈。表面上这样做是倾向企业利益，但结果会是很负面的，而且 有损宝贵的企业信誉。我不同意。领导很坚持。我婉转地说服他改变主意。领导听 后沉默了，虽然很不情愿，但最终接受了我的意见。

当事人一直不知道，顺理成章拿到的薪酬背后还有这段公案。

职业旅途展示给我色彩斑斓的人生画卷，荡气回肠，回味无穷。当职业成为 生活的希望、寄托和快乐，我庆幸我有热爱的事业，事业带给我人生的尊严和生命 的价值。

职场是我一生的驻留。

本书精华已为您连载完毕，谢谢！